DANIEL H. PINK

AUTHOR OF *THE NEW YORK TIMES* - BESTSELLING
DRIVE and A WHOLE NEW MIND

TO SELL IS HUMAN

GIẢI PHÁP BÁN HÀNG 4.0

LĨNH HỘI NHỮNG "VŨ KHÍ TỐI THƯỢNG" TỪ DANIEL H. PINK

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Biên dịch: Thiên Quang

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

DANIEL H.PINK

Thiên Quang *dịch*

GIẢI PHÁP BÁN HÀNG 4.0

First News

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Nguyễn Thị Liên

Sửa bản in: Liên Nguyễn

Bìa: Hà Thảo

Trình bày: Bích Trâm

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP. HCM

ĐT: (028) 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.28.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách online: www.nxbhcm.com.vn Ebook: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT: 028 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4, TP. HCM

ĐT: 028 39 433 868

GIAN HÀNG M01 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HỒ CHÍ MINH

Đường Nguyễn Văn Bình, Q1, TP. HCM

Thực hiện liên kết

Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News)

11H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Q.1, TP. HCM

In 2.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần In Khuyến Học Phía Nam (Số 128/7/7 Trần Quốc Thảo, Q. 3, TP. HCM - Xưởng

in: Lô B5-8 Đường D4, KCN Tân Phú Trung, Xã Tân Phú Trung, Huyện Củ Chi, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số: 15202019/CXBIPH/06-121/THTPHCM ngày 07/05/2019 - QĐXB số: 518/QĐ-THTPHCM-2019 cấp ngày 16/05/2019. ISBN: 978-604-58-9254-1.

In xong và nộp lưu chiểu quý II/2019.

"Thứ duy nhất bạn có trong thế giới này là những gì bạn có thể bán. Và điều buồn cười là, bạn là một người chào hàng, và bạn không biết điều đó."

- ARTHUR MILLER, trích *Cái chết của người chào hàng* (1949)

Lời giới thiệu

Khoảng một năm trước đây, trong lúc đang giả bộ suy nghĩ để che giấu sự trì hoãn của mình, tôi quyết định kiểm tra xem tôi đã sử dụng thời gian như thế nào. Bật máy tính xách tay lên, tôi nhấp vào một cuốn lịch được mã hóa bằng màu sắc, đồng bộ một cách chu đáo, và cố gắng tái tạo những gì tôi đã thực sự làm trong hai tuần qua. Tôi xếp theo chuyên mục các cuộc họp đã tham dự, các chuyến đi đã thực hiện, các bữa ăn và các cuộc hội đàm qua điện thoại. Tôi cố gắng liệt kê mọi thứ tôi đã đọc và xem cũng như tất cả các cuộc nói chuyện trực tiếp với gia đình, bạn bè và đồng nghiệp. Rồi tôi kiểm tra những công việc có dính dáng đến công nghệ kỹ thuật số mà tôi làm được trong hai tuần đó – 772 email đã gửi, 4 bài viết trên blog, 86 mẩu tin trên Twitter và khoảng một tá các tin nhắn.

Khi tôi lùi lại để đánh giá mớ thông tin hỗn độn này – một bức chân dung theo trường phái pointillism(*) về những gì tôi làm và như thế, theo một cách nào đó, diễn tả tôi là ai – hiện ra nhìn tôi chằm chằm thật bất ngờ: Tôi là một người bán hàng.

(*) *Pointillism là một kỹ thuật hội họa pha trộn các điểm màu sắc đa dạng để tạo thành một bức tranh theo trường phái ấn tượng, người xem sẽ thưởng thức dựa vào mắt và trí tưởng tượng của mình.*

Tôi không bán xe tải nhỏ trong một đại lý xe hơi hoặc chạy từ văn phòng này đến văn phòng khác để ấn thuốc kiểm soát cholesterol vào tay các bác sĩ. Nhưng nếu bỏ qua một bên những việc ngủ nghỉ, tập thể dục và vệ sinh thì hóa ra tôi đã dành phần lớn thời gian trong ngày cố gắng dụ dỗ người khác cho đi các nguồn lực của họ. Chắc chắn là có đôi lúc tôi cố cám dỗ người khác mua sách tôi viết. Nhưng hầu hết những gì tôi làm lại không trực tiếp khiến cho một cái máy tính tiền rung lên. Trong khoảng thời gian hai tuần đó, tôi đã làm việc để thuyết phục một biên tập viên tạp chí từ bỏ một ý tưởng ngớ ngẩn trong một câu chuyện, một đối tác

kinh doanh có triển vọng tham gia vào nhóm chúng tôi, một tổ chức nơi tôi làm tình nguyện viên thay đổi chiến lược, thậm chí một nhân viên soát vé máy bay đổi chỗ ngồi cho tôi từ cạnh cửa sổ sang phía lối đi. Thật sự là tôi đã dùng một phần rất lớn thời gian để tìm kiếm các nguồn lực hơn là kiếm tiền. Tôi có thể khiến những người lạ đọc một bài báo, một người bạn cũ giúp tôi giải quyết một vấn đề, hay đứa con trai chín tuổi của mình đi tắm sau khi tập bóng chày không?

Chắc hẳn bạn cũng không khác gì mấy. Hãy đào sâu xuống bên dưới các mục ghi trên lịch của riêng mình, kiểm tra gốc rễ của chúng, và tôi nghi rằng bạn sẽ khám phá ra một điều gì đó tương tự. Chẳng có gì để nghi ngờ cả, một số người trong các bạn đang bán hàng theo nghĩa đen – thuyết phục khách hàng hiện tại và khách hàng mới tiềm năng mua bảo hiểm tai nạn hoặc các dịch vụ tư vấn hay bánh làm tại nhà ở chợ của nông dân. Nhưng chắc chắn tất cả các bạn đang dùng nhiều thời gian hơn là các bạn biết để bán hàng theo nghĩa rộng hơn – trình bày với các đồng nghiệp, thuyết phục các nhà tài trợ, dỗ dành trẻ em. Dù thích hay không, tất cả chúng ta đều đang tham gia bán hàng.

Và hầu hết mọi người khi nghe thấy điều này sẽ không thích nó một chút nào.

Bán hàng ư? Khiếp! Xét về khía cạnh thông minh, bán hàng là một nỗ lực đòi hỏi ít sử dụng năng lực trí tuệ – đó là công việc dành cho những kẻ lịch sự khéo nói dối lướt qua cuộc sống trên đôi giày bóng lộn với một nụ cười. Xét về những mặt khác, đó là lãnh địa của các nhân vật tinh ranh làm những việc đáng ngờ – một vương quốc mà thủ đoạn gian trá và lừa dối có tiếng nói trong khi sự trung thực và công bằng phải im lặng đứng nhìn từ trên xuống. Vẫn còn những người khác xem bán hàng tương đương với việc dọn nhà vệ sinh trong văn phòng – có lẽ cần thiết đấy, nhưng khó chịu và thậm chí hơi ô uế.

Tôi cho rằng chúng ta đã nhận định sai.

Đây là một cuốn sách về bán hàng. Nhưng nó không giống bất kỳ cuốn sách về bán hàng nào mà bạn đã đọc (hoặc bỏ qua) trước đây. Đó là vì bán hàng xét trên mọi mức độ – cho dù là đẩy những chiếc Buick trên một bãi đậu xe hoặc trình bày ý tưởng trong một cuộc họp – trong mười năm qua đã thay đổi nhiều hơn những đổi thay của nó trong một trăm năm trước. Phần lớn những gì chúng ta cho rằng chúng ta hiểu về bán hàng đều được xây dựng trên một nền tảng các giả định đã bị sụp đổ.

Trong Phần 1 của cuốn sách này, tôi trình bày các luận điểm để chúng ta suy nghĩ lại một cách rộng hơn về lĩnh vực bán hàng mà chúng ta đã biết. Ở Chương 1, tôi sẽ chỉ cho bạn thấy các cáo phó thông báo cái chết của người chào hàng trong thế giới kỹ thuật số ngày nay đang sai lầm ghê gớm. Chỉ riêng tại Hoa Kỳ, cứ mỗi chín nhân công thì vẫn có một người kiếm sống bằng cách cố gắng khiến những người khác mua một món hàng. Có thể họ đang buôn bán các ứng dụng mẫu cho điện thoại thông minh và cung cấp các kinh nghiệm thay vì bách khoa toàn thư, nhưng họ vẫn làm việc trong lĩnh vực bán hàng truyền thống.

Tuy nhiên, đáng ngạc nhiên hơn là những gì xảy ra với tám người còn lại trong số chín người đó. Họ cũng đang bán hàng. Họ không rình rập khách hàng trong một phòng trưng bày đồ nội thất, nhưng họ – và cũng chính là chúng ta – đang tham gia vào lĩnh vực mà tôi gọi là "bán hàng phi thương mại". Chúng ta đang thuyết phục, năn nỉ và gây ảnh hưởng đến người khác để họ từ bỏ một thứ gì đó của mình và trao đổi nó với thứ mà chúng ta có. Những phát hiện trong cuộc phân tích đầu tiên trong số những phân tích cùng loại về các hoạt động của mọi người tại nơi làm việc sẽ cho bạn thấy chúng ta đang dành hơn 40% thời gian trong công việc của mình để tác động đến người khác. Và chúng ta coi việc đó rất quan trọng đối với thành công trong nghề nghiệp của mình.

Chương 2 khám phá việc làm thế nào quá nhiều người trong số chúng ta rốt cuộc lại thuộc về ngành nghề gây tác động đến người khác này. Các chìa khóa giải thích cho sự chuyển đổi nơi làm việc ấy là: *khởi nghiệp kinh doanh, sự linh hoạt và Y tế – Giáo dục*. Đầu tiên, khởi nghiệp kinh doanh. Các công nghệ rất chi là kỹ thuật được cho rằng sẽ tiêu diệt người bán hàng thật ra đã hạ thấp các rào cản để thâm nhập vào các doanh nghiệp nhỏ và biến nhiều người trong số chúng ta trở thành người bán hàng. Thứ hai, sự linh hoạt – Cho dù chúng ta làm việc cho chính mình hoặc cho một tổ chức lớn, thay vì chỉ làm một việc, đa số chúng ta đang nhận ra rằng các kỹ năng trong công việc của mình giờ đây phải vươn rộng vượt qua các ranh giới. Và khi các kỹ năng đó mở rộng ra, hầu như chúng luôn bao gồm một số kỹ năng của bán hàng truyền thống và rất nhiều kỹ năng thuộc bán hàng phi thương mại. Cuối cùng, Y tế – Giáo dục, đây là khu vực có nhu cầu về dịch vụ rất cao, trên thực tế nó là ngành công nghiệp phát triển nhanh nhất trên thế giới. Tất cả các công việc trong những lĩnh vực này đều liên quan đến việc tác động đến người khác.

Nếu bạn mua những luận điểm này, hoặc nếu bạn sẵn sàng thuê

thêm một vài trang web nữa, kết luận có thể sẽ không được hay lắm. Chính xác thì bán hàng không có một danh tiếng tuyệt vời. Hãy nghĩ về tất cả các bộ phim, vở kịch và chương trình truyền hình mô tả người chào hàng một phần là kẻ đồng lõa tham lam, một phần là kẻ thua cuộc ngu ngốc. Trong Chương 3, tôi thách thức những niềm tin này – đặc biệt là quan điểm cho rằng bán hàng chủ yếu là dối trá và lừa bịp. Tôi sẽ chỉ cho bạn thấy cán cân quyền lực đã thay đổi như thế nào – và chúng ta đã di chuyển từ thế giới caveat emptor, người mua phải thận trọng, sang thế giới caveat vendior, người bán phải thận trọng ra sao – nơi sự trung thực, công bằng và minh bạch thường là con đường sống sót duy nhất.

Từ đó dẫn đến Phần 2, nơi tôi chọn lọc các nghiên cứu từ lĩnh vực khoa học xã hội để tìm ra ba phẩm chất có giá trị nhất hiện nay trong việc tác động đến những người khác. Từ lâu đã có một câu ngạn ngữ trong giao dịch bán hàng là ABC (Always be closing) – "Luôn phải dứt điểm". Ba chương trong Phần 2 giới thiệu các chữ cái ABC mới – Hòa hợp, hăng hái và rõ ràng.

Chương 4 viết về "sự hòa hợp" – hòa nhập bản thân một người với các cá nhân, đội nhóm và hoàn cảnh. Tôi sẽ đưa ra một kho nghiên cứu dồi dào để trình bày với các bạn ba quy tắc của sự hòa hợp – và tại sao những người hướng ngoại lại hiếm khi là những người bán hàng tốt nhất.

Chương 5 bàn về "sự hăng hái" – phẩm chất kết hợp giữa một tinh thần gan góc và một vẻ ngoài tươi vui. Trong mọi nỗ lực tác động đến người khác, chúng ta đều đối đầu với cái mà một người chào hàng kỳ cựu gọi là "đại dương những sự khước từ". Bạn sẽ học hỏi từ một nhóm người bán bảo hiểm nhân thọ và một số các nhà khoa học xã hội hàng đầu thế giới về việc phải làm gì trước, trong và sau các cuộc bán hàng của bạn để có thể tiếp tục nổi lên trên đại dương đó. Và bạn sẽ tìm ra lý do tại sao việc thực sự tin tưởng vào những món hàng của bạn lại trở nên thiết yếu trong địa hình mới của lĩnh vực bán hàng.

Trong Chương 6, tôi thảo luận về "sự rõ ràng" – khả năng giải thích các tình huống tối tăm. Từ lâu người ta tin rằng những người bán hàng giỏi nhất thì khéo giải quyết vấn đề – dù là trong bán hàng truyền thống hay bán hàng phi thương mại. Ở đây tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy ngày nay tìm ra vấn đề mới là việc quan trọng hơn. Một trong những cách hiệu quả nhất để tác động đến người khác là tìm ra những thử thách mà có thể chính họ không biết là mình có. Ở đây bạn cũng sẽ được tìm hiểu về việc lưu trữ và

quản lý thông tin – cùng với một số cách khôn ngoan để trình bày các lựa chọn thông tin lưu trữ và quản lý của mình.

Khi các chữ cái ABC mới đã chỉ ra cho bạn cách thực hiện, chúng ta sẽ chuyển sang Phần 3, diễn tả những việc phải làm – các khả năng quan trọng nhất.

Chúng ta bắt đầu Chương 7 với "Rao hàng". Chừng nào các tòa nhà còn có thang máy thì những cá nhân dám nghĩ dám làm còn tạo ra những cuộc rao hàng thang máy. Nhưng ngày nay, khi sự tập trung chú ý đã bị thu hẹp lại (và tất cả những người trong thang máy còn đang bận nhìn vào điện thoại của họ), kỹ thuật đó đã trở nên lỗi thời. Trong chương này, bạn sẽ khám phá ra sáu kẻ kế vị cuộc rao hàng thang máy, và làm thế nào cũng như khi nào thì cần triển khai chúng.

Chương 8, "Ứng tác" bao gồm những gì cần làm khi bạn đã hòa hợp một cách hoàn hảo, hăng hái một cách thích hợp mà các cuộc rao hàng quá rõ ràng của bạn vẫn cầm chắc thất bại. Bạn sẽ được gặp một nghệ sĩ sân khấu ứng tác kỳ cựu và xem xét tại sao nắm rõ các quy tắc của sân khấu ứng tác có thể giúp tăng thêm năng lực thuyết phục của bạn.

Cuối cùng là Chương 9, "Phục vụ". Ở đây bạn sẽ tìm hiểu về hai nguyên tắc thiết yếu nếu bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại mang một ý nghĩa nào đó: Đó là khiến cho cuộc bán hàng của mình trở thành việc cá nhân và làm cho nó có ý nghĩa.

Để giúp bạn thực thi những ý tưởng này, vào cuối mỗi chương trong Phần 2 và Phần 3, bạn sẽ tìm thấy hàng tá các kỹ thuật thông minh được thu thập từ các nghiên cứu mới mẻ và những ứng dụng tốt nhất trên thế giới. Tôi gọi bộ sưu tập các công cụ, lời khuyên, đánh giá, bài tập, bảng liệt kê các mục phải làm và sách nên đọc này là những "Thùng hàng mẫu" để tôn vinh những người bán hàng đã từng di chuyển từ thị trấn này sang thị trấn khác với đủ các túi căng phồng hàng hóa của họ. Tôi mong rằng bạn sẽ tác động đến người khác hiệu quả hơn khi đọc xong cuốn sách này.

Nhưng quan trọng không kém, tôi hy vọng bạn sẽ thấy bản chất của hoạt động bán hàng dưới một ánh sáng mới. Tôi đã dần hiểu ra bán hàng là một công việc cấp bách hơn, quan trọng hơn và đẹp đẽ hơn những gì chúng ta từng nhận biết theo một cách ngọt ngào rất riêng. Khả năng tác động đến người khác để trao đổi

những gì họ có với những gì chúng ta có rất quan trọng đối với sự sống còn cũng như hạnh phúc của chúng ta. Việc đó giúp loài người phát triển, nâng tiêu chuẩn sống lên và khiến cuộc sống hàng ngày trở nên tốt đẹp hơn. Năng lực bán hàng không phải là một sự thích nghi gượng ép với thế giới thương mại tàn nhẫn. Đó là một phần của con người chúng ta. Như bạn sắp thấy đây, nếu tôi khiến bạn lật sang trang kế tiếp thì bán hàng, về cơ bản, chính là bản năng của con người.

Phần 1

SỰ TÁI SINH CỦA NGƯỜI BÁN HÀNG

Chương 1

Chúng ta hiện đang tham gia bán hàng cả

Lẽ ra Norman Hall không tồn tại. Nhưng ông ta đấy thôi – bằng xương bằng thịt, thắt nơ bướm lịch lãm, ngồi trong một văn phòng luật ở khu thương mại San Francisco vào một buổi chiều thứ Ba và giải thích cho hai luật sư nghe tại sao họ thật sự chỉ cần sử dụng vài thứ để làm sạch chỗ của mình.

Bắt đầu bằng một cái phất tay như nhà ảo thuật, Hall lấy ra khỏi túi xách của ông một thứ gì đó màu đen trông giống như chiếc đũa thần. Ông phẩy cổ tay và ố là la, ngay lập tức một chùm lông màu sẫm xuất hiện. Và đó không phải là nhúm lông vớ vẩn đâu nhé, ông tiết lộ:

- Lông đà điểu đực đấy!

Món đồ phủi bụi bằng lông có giá 21,99 đô-la này là loại số một trên thị trường, ông bảo họ với giọng nói nhẹ nhàng nhưng âm vang. Vật dụng hoàn hảo khi dùng để làm sạch các khung tranh, màn sáo và bất cứ thứ gì có kẽ hở bám bụi.

Penelope Chronis, người điều hành một hãng luật nhỏ chuyên về tư vấn nhập cư cùng với một cộng sự và cũng là người sống chung với cô, Elizabeth Kreher, ngước nhìn lên chăm chú và lắc đầu. Không hứng thú.

Hall chìa ra chiếc bàn chải bếp số 300, một loại bàn chải có sợi ngắn màu xanh và trắng cứng cáp.

Họ đã có một cái.

Ông lại tung lên bàn của Chronis một thứ "khăn vi sợi" gì đó có khả năng lau khô siêu tốc hơi nước dành cho cửa sổ xe hơi và kính trong phòng tắm.

Không, cám ơn.

Hall đã 75 tuổi với những mảng tóc bạc quanh đầu và một ít tóc ở giữa. Ông hãnh diện với cặp mắt kính bảo thủ và bộ ria mép với những sợi bạc theo thời gian đã dần chiếm chỗ của những sợi đậm màu. Ông mặc quần nâu sẫm, một chiếc áo sơ mi có sọc xanh mảnh, một chiếc áo len cổ chữ V màu hạt dẻ và chiếc nơ bướm màu đỏ. Vẻ ngoài của ông giống như một vị giáo sư bảnh bao và hơi lập dị. Ông là người không biết mỏi mệt.

Trên đùi ông là một chiếc cặp hồ sơ bằng da có ba vòng kẹp chứa khoảng 20 tấm hình sản phẩm được đặt giữa những tấm nhựa trong. "Đây là loại tẩy sạch vết ố trực tiếp", ông bảo Chronis và Kreher khi lật đến trang giặt ủi, "các cô chỉ cần xịt nó lên quần áo trước khi quẳng chúng vào máy giặt". Hai vị luật sư chẳng hề lay chuyển. Vì thế Hall quyết định đi một bước lớn – giới thiệu các cục khử mùi chống côn trùng nhấm vải. "Đây là thứ tôi bán chạy nhất trong tất cả những sản phẩm trong cuốn catalog này", ông tiếp, "nó dùng để diệt côn trùng nhấm vải, nấm mốc và mùi hôi. Chỉ 7,49 đô thôi".

Không.

Rồi lật sang trang có bộ sưu tập các bàn chải cọ toilet và miếng cọ rửa chén, ông mỉm cười, ngưng một chút để gây ấn tượng rồi nói tiếp: "Và đây là những món hàng trong mơ của tôi".

Vẫn là "không".

Nhưng khi lật đến những miếng bùi nhùi chùi xoong làm bằng thép không gỉ, ông đã gợi được sự hứng thú nơi họ và nhanh chóng khiến họ thèm muốn. "Tuyệt vời, rất đặc sắc, chúng là những miếng cọ rửa rất khác biệt nếu so với những thứ cùng loại", ông nói, "người ta đã sử dụng một sợi thép không gỉ dài 8.000 inch rồi cuốn thành 40.000 vòng để làm một cái như thế này. Các cô có thể treo nó trong máy rửa chén. Một hộp ba cái chỉ 15 đô".

Bán.

Liền sau đó ông giới thiệu các sản phẩm có giá cao hơn, một bộ chổi quét thảm tĩnh điện gồm bốn đầu chổi quét làm bằng sợi ni lông và lông tự nhiên. "Khi quét sàn, nó sẽ tạo ra một dòng tĩnh

điện đánh bật những hạt đường và muối rơi vãi trên sàn gỗ", ông giải thích, "đây chính là món quà cưới ưa thích nhất của tôi" rồi ông khéo léo ngưng một chút trước khi nói tiếp, "hơn hẳn một cái lò nướng".

Chronis và Kreher cũng đồng ý luôn.

Khoảng 20 phút nữa trôi qua và Hall đã lật đến trang cuối cùng trong cuốn catalog tự chế của mình. Ông nguệch ngoạc viết 149,96 đô giá bán trên sổ đặt hàng. Đưa cho Chronis một liên giấy than của đơn hàng, ông đùa: "Hy vọng chúng ta vẫn là bạn sau khi cô đọc thứ này".

Ông tán gẫu thêm vài phút, rồi gom cặp hồ sơ và túi xách và đứng lên tạm biệt: "Cám ơn các cô rất nhiều, tôi sẽ giao hàng ngay ngày mai".

Norman Hall là Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller. Và không giống bất kỳ một Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller nào khác.

Ông là… người-cuối-cùng.

Nếu bạn chưa đến 40 tuổi và không sống nhiều ở Mỹ, có thể bạn sẽ chẳng nhận ra thế nào là một Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller. Nhưng nếu bạn là người đã có tuổi, bạn sẽ nhận ra ngay là mình không thể nào tránh được những con người này. Đội ngũ những người chào hàng, với những chiếc thùng lèn chặt hàng mẫu gồm các loại bàn chải, rảo quanh các khu vực của tầng lớp trung lưu, leo lên bậc tam cấp trước cửa nhà bạn và tự giới thiệu: "Tôi là Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller của quý vị". Rồi, bằng cách biếu không cho bạn một chiếc bàn chải cứng rửa củ quả vốn thường được gọi là Bàn chải Tiện dụng, họ đã nhanh chóng đạt đến công đoạn gọi là "foot in the door", tức *đặt một chân qua ngưỡng cửa* – một kỹ thuật bán hàng nổi tiếng.

Tất cả bắt đầu vào năm 1903, khi một chàng trai 18 tuổi tên Alfred Fuller từ một trang trại ở Nova Scotia đến Boston lập nghiệp. Anh chàng tự thú nhận mình là "một tên nhà quê, hoang dã, vụng về, chất phác và hầu như thất học" – anh nhanh chóng bị đuổi việc ba lần. Nhưng một người anh em trai đã giao cho anh vị trí bán hàng ở Công ty Kinh doanh Bàn chải và Vải lau Somerville chỉ vài ngày trước khi bước sang tuổi 20, và chàng trai trẻ Alfred đã tìm ra công việc phù hợp với mình. "Tôi biết mình đã bắt đầu mà không chuẩn bị gì mấy và cũng chẳng có bằng cấp gì đặc biệt, nhưng tôi khám phá ra rằng mình có thể bán được những chiếc

bàn chải ấy", nhiều năm sau ông nói với một ký giả.

Sau một năm lê bước đến tận nhà khách hàng bán các sản phẩm của Somerville, Fuller bắt đầu xích mích với một đồng nghiệp ở nơi làm việc. Vì vậy anh tự gầy dựng một phân xưởng nhỏ sản xuất bàn chải. Ban đêm anh trông nom xưởng còn ban ngày anh xuống phố bán sản phẩm của mình. Thật ngạc nhiên, hoạt động kinh doanh của anh mạnh lên. Đến lúc cần thêm người chào hàng để sản xuất thêm nhiều sản phẩm và mở rộng địa bàn kinh doanh, anh đăng quảng cáo trên một tờ báo mang tên *Tạp chí cho mọi người*. Trong vòng vài tuần lễ, gã nhà quê Nova Scotia đã có 260 nhân viên chào hàng mới, một doanh nghiệp tầm cỡ quốc gia và trở thành một biểu tượng mang tính văn hóa.

Vào những năm cuối thập niên 30 của thế kỷ 20, lực lượng bán hàng của Fuller đã phình ra đến hơn 5.000 người. Chỉ trong năm 1937, những người chào hàng đến tận nhà của Fuller đã bán được khoảng 12,5 triệu Bàn chải Tiện dụng. Đến năm 1948, theo tờ Người New York, 8.300 nhân viên chào hàng ở Bắc Mỹ đã "bán lược chải tóc và bàn chải vệ sinh cho 20 triệu gia đình ở Mỹ và Canada". Cũng trong năm ấy, những người chào hàng của Fuller, tất cả đều là những người buôn bán độc lập và được hưởng hoa hồng trực tiếp, đã gọi 50 triệu cú điện thoại từ nhà mình đến nhà các khách hàng ở Mỹ, một đất nước mà vào thời điểm đó có chưa đến 43 triệu hộ gia đình. Vào những năm đầu thập niên 60 của thế kỷ 20, Công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller đã trở thành công ty tỷ đô, tính theo thời giá bây giờ.

Còn hơn thế nữa, với sự hiện diện của mình ở khắp nơi, *Người chào hàng Fuller* đã trở thành một tượng đài trong văn hóa đại chúng, một trào lưu theo kiểu Lady Gaga ngày nay. Trong bộ phim hoạt hình "Ba chú heo con" của Disney, bộ phim đoạt giải Hàn lâm năm 1933, làm sao lão sói to lớn xấu xa có thể vào được nhà của các chú heo? Hắn đã tự cải trang thành Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller. Có một thời gian Vịt Donald đã kiếm sống bằng cách bán bàn chải của Fuller. Rồi năm 1948, Red Skelton, một trong những tên tuổi lớn của Hollywood, đóng vai chính trong bộ phim "Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller" *(The Fuller Brush Man)*, một bộ phim hài lập dị về một người chào hàng không may bị dàn xếp, bị vu vạ và phải tìm lại sự trong sạch cho mình. Dọc đường truy tìm thủ phạm, anh chiếm được tình yêu của một cô gái, và bán một vài cái bàn chải dùng cho cửa lá sách. Chỉ hai năm sau, Hollywood lại làm một bộ phim khác về cơ bản có cốt truyện tương tự như thế, tên là "Cô gái Bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller", vai chính được giao cho Lucille Ball, một ngôi sao thậm chí còn nổi tiếng hơn. Theo thời

gian, bạn không chỉ có thể tìm thấy Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller ở trước cửa nhà mình mà còn trong các tranh biếm họa trên tờ Người New York, các câu chuyện đùa của những người dẫn chương trình trên truyền hình và trong lời các bài hát của Dolly Parton.

Người chào hàng Fuller là một nghệ sĩ bậc thầy. "Nghệ thuật mở các cánh cửa của Fuller được những người bán thuốc cắt cơn nghiện rong lão luyện tôn kính, gần giống như cái cách mà những người hâm mộ ballet tôn sùng màn trình diễn của các diễn viên tại Nhà hát Bolshoi – nghệ thuật bán hàng này tựa như một bản thi ca thuần khiết", tạp chí Di sản Mỹ đã viết. "Trong tay một người bán hàng Fuller khéo léo, các loại bàn chải không còn là những mặt hàng đơn giản mà trở thành những công cụ chuyên dụng không thể kiếm được ở bất kỳ nơi nào khác". Song anh ta(*) cũng là người tốt bụng, sự có mặt thường xuyên của anh ở xung quanh đã khiến anh trở nên thân thiết với tất cả. "Người chào hàng Fuller nhổ răng, xoa bóp làm dịu cơn nhức đầu, đỡ đẻ, cho thuốc gây nôn khi bạn bị nhiễm độc, ngăn ngừa tự vẫn, tìm ra kẻ giết người, giúp sắp xếp tang lễ và lái xe đưa người ốm đến bệnh viện".

(*) *Một người bán hàng Fuller hầu như luôn luôn là "ông", mặc dù vào những năm của thập niên 60 của thế kỷ 20, khi công ty khánh thành dòng hàng mỹ phẩm, một nhóm các phụ nữ bán hàng đã được tuyển dụng và được gọi là Fullerettes.*

Và rồi, đột ngột chẳng khác gì một tiếng gõ cửa không được mong chờ ở nhà bạn, Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller – hiện thân của nghệ thuật bán hàng của thế kỷ 20 – hầu như biến mất. Vào tháng 2 năm 2012, Công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller nộp hồ sơ xin tái tổ chức theo Chương 11, Luật Phá sản Hoa Kỳ. Và điều khiến người ta ngạc nhiên nhất không phải là Fuller đã tuyên bố phá sản mà là một đại diện của nó vẫn tồn tại ở quanh đây.

Norman Hall vẫn ở lại với Công ty. Mỗi buổi sáng ông lên xe buýt gần nhà mình ở khu Công viên Rohnert, California và 90 phút sau ông có mặt tại khu thương mại San Francisco. 9 giờ 30 sáng, ông bắt đầu các tua chào hàng và mỗi ngày ông đi bộ từ năm đến sáu dặm, lên xuống các đường phố dốc đứng của San Francisco. "Tin tôi đi, tôi biết rõ khu nào thì bằng phẳng và toilet tốt nhất nằm ở đâu", ông bảo thế trong một lần tôi đi theo ông.

Khi Hall bắt đầu công việc này vào thập niên 70 của thế kỷ 20, ở San Francisco đã có hàng tá Người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller.

Theo thời gian, số lượng này giảm xuống và giờ đây Hall là người duy nhất còn trụ lại. Những ngày này, khi gặp khách hàng mới và tự nhận mình là Người chào hàng Fuller, ông thường khiến mọi người ngạc nhiên. "Không đùa đấy chứ!", người ta nói. Một buổi chiều tôi đi cùng ông, Hall tự giới thiệu mình với một người khoảng 50 tuổi và đứng đầu khâu bảo trì ở một cửa hàng quần áo. Ông ta rên lên: "Thật ư? Bố tôi là Người chào hàng Fuller ở Oklahoma!". (Than ôi, gã khách hàng tiềm năng này đã chẳng mua gì dù Hall đã chỉ ra với ông ta rằng cái cây lau nhà dựng ở góc cửa hàng là sản phẩm của Công ty Fuller).

Bốn mươi năm sau, Hall đã có một ga-ra chứa đầy sản phẩm của Fuller nhưng mối liên kết giữa ông và công ty mẹ vốn đang gặp khó khăn thật mong manh. Ông phải tự làm việc một mình. Những năm gần đây, số lượng khách hàng của ông rơi rụng dần, đơn đặt hàng giảm xuống, và tiền lời ít đi. Người ta không còn thời gian cho người chào hàng, họ chỉ muốn đặt hàng qua mạng. Và hơn nữa, bàn chải ư? Ai quan tâm chứ? Để thích nghi với hoàn cảnh, Hall đã cắt giảm thời gian dành cho việc theo đuổi khách hàng. Bây giờ ông chỉ còn bỏ ra hai ngày một tuần để vác chiếc cặp da của mình đi khắp các khu kinh doanh và bán lẻ của San Francisco. Sau khi dỡ chiếc bàn chải cuối cùng làm từ lông heo cứng ra khỏi thùng cũng như treo chiếc nơ bướm của mình lên, ông biết rằng sẽ không có ai thay thế mình cả. "Tôi nghĩ chẳng còn ai muốn làm loại công việc này", ông chia sẻ.

Hai tháng sau khi Fuller tuyên bố phá sản, Bách khoa Toàn thư Anh, công ty trở nên nổi tiếng nhờ vào những người chào hàng tận nhà của mình, đã đóng cửa bộ phận sản xuất sách in. Một tháng sau, Avon – công ty có những phụ nữ chào hàng từng nhấn chuông cửa từ Birmingham đến Bangkok – cho Giám đốc điều hành thôi việc và cầu mong sống sót dựa vào bên đang tiến hành mua lại công ty. Như sự chuyển dịch cuối cùng trong một chuỗi diệt vong hàng loạt, những vụ sụp đổ dường như không thể tránh khỏi này nhiều năm qua đã và đang dự báo rằng các vụ chào hàng rồi sẽ chấm dứt.

Những lời giải thích ta thường gặp hầu như luôn viện dẫn từ vở kịch "Cái chết của người chào hàng" năm 1949 của Arthur Miller: *Trong một thế giới nơi ai cũng có thể tìm thấy thứ gì đó bằng cách gõ bàn phím thì người trung gian như những người chào hàng là không cần thiết.* Họ chỉ đơn thuần làm rối tốc độ của thương mại, khiến cho các giao dịch chậm lại và đắt đỏ hơn. Những người tiêu dùng cá nhân có thể tự mình tìm kiếm và nhận lời tư vấn mua hàng từ các mạng xã hội của họ. Những công ty lớn có thể tổ chức các quy

trình thu mua hợp lý hơn thông qua những phần mềm tinh vi giúp so sánh giá cả giữa các nhà cung cấp và chọn ra mức giá thấp nhất. Cũng giống như cách các máy giao dịch tiền mặt làm giảm số lượng nhân viên thu chi tiền mặt ở ngân hàng và tổng đài điện thoại kỹ thuật số khiến cho các nhân viên trực điện thoại trở thành lỗi thời, các kỹ thuật ngày nay đã làm cho công việc chào hàng trở thành một nghề lạc hậu. Hơn bao giờ hết, vì chúng ta tin tưởng vào các trang mạng và điện thoại thông minh trong việc tìm kiếm những thứ mình cần mua mà những người chào hàng – chưa kể đến hoạt động bán hàng – rồi sẽ bị quét vào thùng rác lịch sử.

Chẳng có gì phải nghi ngờ, Norman Hall chính là người chào hàng cuối cùng, còn Công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller có thể sẽ biến mất mãi mãi trước khi bạn kịp lật đến trang cuối cùng của cuốn sách này. Nhưng hãy khoan thực hiện bất cứ những sắp xếp hậu sự nào! Tất cả những cáo chung dành cho việc bán hàng và những ai làm công việc này đều không đúng. Thực vậy, nếu ai đó sắp viết bất cứ điều gì về hoạt động bán hàng trong thập niên thứ hai của thế kỷ 21 thì đó phải là một thông cáo về sự ra đời.

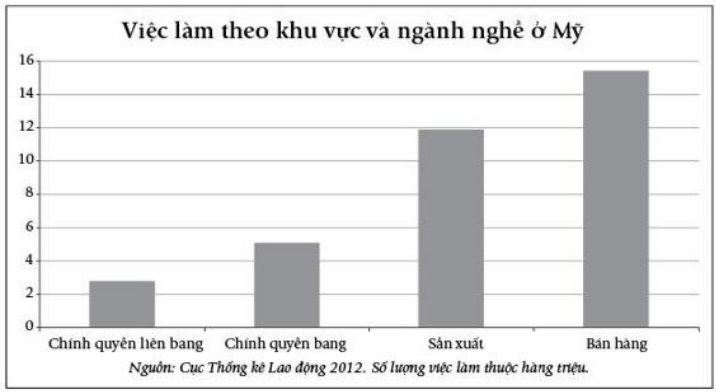
Sự tái sinh của người chào hàng (cả nam lẫn nữ)

Ẩn sâu bên trong tập báo cáo giữa năm dày cộm từ Chương trình Thống kê Tuyển dụng Lao động Theo nghề của Cục Thống kê Lao động Mỹ là một mẩu thông tin gây sửng sốt và có ý nghĩa lạ lùng: Cứ chín lao động người Mỹ thì có một người làm công việc bán hàng.

Mỗi ngày có hơn 15 triệu người kiếm sống bằng việc thuyết phục người khác mua một sản phẩm gì đó. Họ là những nhà môi giới bất động sản, đại diện bán hàng công nghiệp, và giao dịch viên chứng khoán. Họ bán máy bay cho các hãng hàng không, xe lửa cho chính quyền thành phố và ô tô cho những tài xế tương lai thông qua hơn 10.000 đại lý phân phối trong cả nước. Một số giao dịch được thực hiện trong những văn phòng sang trọng có khung cảnh hoành tráng, một số khác thì diễn ra trong những căn phòng nhỏ tối tàn với tranh biếm họa Dilbert và lịch miễn phí. Nhưng tất cả đều là bán hàng – từ những hợp đồng tư vấn nhiều triệu đô đến những đơn đặt báo dài hạn 10 đô và tất cả những thứ ở giữa hai mức này.

Hãy nghĩ xem: Nền kinh tế sản xuất Mỹ vẫn lớn nhất thế giới và tạo ra tổng giá trị hàng hóa gần 2.000 tỷ đô-la mỗi năm. Nhưng tại Mỹ, số lượng người chào hàng lại vượt xa số lượng công nhân

làm việc trong nhà máy. Người Mỹ thích phàn nàn về những bộ máy chính quyền cồng kềnh – nhưng lực lượng bán hàng ở Mỹ lại đông gấp năm lần toàn bộ lực lượng lao động của chính phủ liên bang. Khối doanh nghiệp tư nhân Mỹ thuê mướn lượng nhân viên chào hàng đông gấp ba lần tổng số lao động làm việc cho chính quyền của cả 50 tiểu bang. Và nếu có một tiểu bang dành riêng cho những người chào hàng trong toàn quốc sinh sống thì tiểu bang đó sẽ là bang có dân số đông thứ năm ở Hiệp chúng quốc Hoa Kỳ.



Dựa vào hai sự kiện có ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế trong thập kỷ qua – sự khép kín hệ thống tài chính toàn cầu và sự bùng nổ và không ngừng lan rộng của hệ thống Internet, việc quá nhiều người chào hàng hiện diện trong nền kinh tế lớn nhất hành tinh này quả có vẻ khác thường. Chắc chắn việc bán hàng cũng giống như hầu hết các loại hình công việc khác, nó đã bị mắc kẹt trong sự trầm lắng của cuộc Đại Suy thoái. Trong giai đoạn 2006-2010, khoảng 1,1 triệu người bán hàng ở Mỹ mất việc. Tuy nhiên, ngay cả sau sự xuống dốc tồi tệ nhất trong vòng nửa thế kỷ qua, bán hàng vẫn là ngành nghề có số lao động lớn thứ hai ở Mỹ, vị trí mà nó đã giữ suốt hàng thập kỷ qua (chỉ sau lao động hành chính văn phòng). Còn gì nữa, Cục Thống kê Lao động dự đoán rằng đến năm 2020, Mỹ sẽ có thêm gần 2 triệu vị trí bán hàng mới nữa. Xem ra Internet đã không ảnh hưởng nhiều đến việc bán hàng như người ta tiên đoán. Khoảng thời gian từ năm 2000 đến nay được xem là giai đoạn thịnh hành của đường truyền băng thông rộng, điện thoại thông minh và thương mại điện tử và đã khiến người chào hàng bị vô hiệu hóa và ngăn chặn nhu cầu bán hàng, và thực tế là tổng số việc làm trong lĩnh vực bán hàng vẫn tăng và tỷ lệ lao động bán hàng trên tổng lực lượng lao động Mỹ vẫn không thay đổi: 1/9.

Tỷ lệ đó được giữ vững ở Mỹ cũng như ở các nước còn lại trên thế giới. Ví dụ, tại Canada "nghề bán hàng và dịch vụ" – một cách phân loại rộng hơn cách phân loại của Mỹ – chiếm hơn 25% tổng lực lượng lao động trong nước. Dữ liệu chính thức của Cục Thống kê Úc cho thấy 10% lao động Úc thuộc ngành nghề "bán hàng". Nước Anh là nơi sử dụng cách phân loại nghề nghiệp khác như thêm vào ngành nghề này những công việc liên quan đến bán hàng (như "quản lý tài khoản khách hàng và trưởng phòng phát triển kinh doanh", "các tư vấn viên hay người chào hàng xe và phụ tùng", ...) và họ có tổng cộng 3 triệu người bán hàng trên tổng số khoảng 30 triệu lao động – hay nói cách khác tỷ lệ vẫn là 1/10. Trong toàn bộ Khối Liên minh châu Âu, con số này có cao hơn một chút. Theo dữ liệu mới nhất cùng với những tính toán của các nhân viên Eurotat, cơ quan thống kê của Liên minh Châu Âu, thì khoảng 13% trong số hơn 200 triệu lao động trong khu vực làm việc ở lĩnh vực bán hàng.

Trong lúc đó, Nhật Bản thuê gần 8,6 triệu "lao động bán hàng" vào năm 2010, 8,6 triệu so với gần 63 triệu lao động tổng cộng. Và điều đó có nghĩa là cứ 8 lao động thì có 1 người bán hàng ở nước có nền kinh tế lớn thứ ba trên thế giới. Đối với Ấn Độ và Trung Quốc, những nước có diện tích lớn hơn nhưng thị trường kém phát triển hơn thì sẽ không dễ kiếm dữ liệu. Tỷ lệ lao động bán hàng của họ chắc chắn nhỏ hơn so với Bắc Mỹ, châu Âu và Nhật Bản, một phần vì một số lượng lớn người dân ở các nước này vẫn còn làm nông. Nhưng hai quốc gia này lại đang trở nên giàu có với hàng trăm triệu công dân gia nhập tầng lớp trung lưu và nhu cầu lao động bán hàng chắc chắn sẽ gia tăng. Theo Công ty tư vấn McKinsey & Cộng sự thì đến năm 2020 ngành kinh doanh dược phẩm Ấn Độ sẽ cần tăng gấp ba số lượng trình dược viên, lên đến 300.000 người.

Tóm lại, các dữ liệu cho thấy: Thay vì bị sụt giảm về số lượng lao động vì ngành nghề không còn phù hợp, bán hàng vẫn chiếm một phần rất lớn tại các thị trường lao động trên toàn thế giới. Thậm chí ngay cả khi các nền kinh tế tiên tiến đã chuyển đổi từ việc sản xuất những loại hàng hóa cứng, phải mang vác nặng sang các loại dịch vụ đòi hỏi sự khéo léo và tư duy khái niệm, nhu cầu về người chào hàng vẫn không hề giảm.

Nhưng câu chuyện chỉ đơn thuần mới bắt đầu.

Sự gia tăng việc bán hàng phi thương mại

Những nam nữ nhân viên làm việc tại các cơ quan thống kê trên

thế giới đều là các anh hùng thầm lặng trong thời hiện đại. Hằng ngày họ tập trung hàng tấn dữ liệu để nghiên cứu, phân tích và thiết lập các báo cáo để giúp chúng ta hiểu được chuyện gì đang xảy ra trong các ngành kinh doanh, thị trường việc làm và cuộc sống của chúng ta. Song những người đầy tớ mẫn cán của nhân dân này cũng bị hạn chế – vì các lý do ngân sách, chính trị và hơn hết thảy vì những câu hỏi mà họ đặt ra.

Vì thế, trong khi ý tưởng 1/9 số lao động Mỹ kiếm sống bằng nghề bán hàng có thể khiến bạn ngạc nhiên, tôi tự hỏi liệu nó có che giấu một sự thật nào còn hấp dẫn hơn không, chẳng hạn như tôi không phải là "lao động bán hàng" theo nghĩa chuẩn xác. Tuy nhiên, như đã viết trong phần Giới thiệu, khi tôi ngồi xuống phân tích lại những ngày làm việc của mình, tôi nhận ra rằng tôi đã sử dụng phần lớn thời gian để bán hàng theo nghĩa rộng hơn của hoạt động này – năn nỉ, tác động và thuyết phục người khác. Và không riêng gì tôi, các bác sĩ thuyết phục bệnh nhân chữa bệnh, luật sư thuyết phục bồi thẩm đoàn tuyên án, giáo viên khiến học sinh thấy được giá trị của việc chăm chú nghe giảng trong lớp, các doanh nghiệp tranh thủ sự hỗ trợ từ các ông chủ quỹ đầu tư, các nhà văn nịnh bợ các nhà xuất bản, các huấn luyện viên tán tỉnh các vận động viên. Bất kể nghề nghiệp của mình là gì, chúng ta vẫn luôn phô bày bản thân với đồng nghiệp và "quyến rũ" khách hàng mới. Chúng ta cố thuyết phục sếp hào phóng cho thêm vài đô vào ngân sách hoạt động hay phòng nhân sự cho thêm ngày phép.

Song những hoạt động đó đã chẳng bao giờ được thể hiện trong các bảng dữ liệu.

Cũng tương tự như những gì xảy ra ở phía bên kia ranh giới luôn mờ nhạt giữa công việc và đời thường vậy. Bây giờ nhiều người trong số chúng ta dành một phần thời gian rảnh của mình để bán hàng – có thể đó là hàng thủ công trên Etsy, dự án từ thiện trên DonorsChoose, hay các kế hoạch huy động vốn liều lĩnh trên Kickstarter. Giờ đây, với những con số kinh hoàng và năng lượng khủng khiếp chúng ta chào bán bản thân trên Facebook, Twitter và Match.com (xin nhớ rằng: 10 năm trước đây không có công ty nào trong số sáu công ty(**) tôi vừa nêu tên tồn tại).

(**) *Các công ty Etsy, DonorsChoose và KickStarter là những trang trao đổi, kinh doanh trực tuyến, trong khi, Facebook, Twitter và Match.com là các mạng xã hội.*

Theo quan điểm truyền thống trong kinh tế, sản xuất và tiêu thụ

là hai hoạt động quan trọng nhất. Nhưng ngày nay, phần lớn những gì chúng ta làm dường như đều liên quan đến *việc tác động đến người khác*. Chúng ta đang thuyết phục người khác cho đi một cái gì đó – hữu hình như tiền mặt hay vô hình như sự nỗ lực hoặc chú ý – để cả hai đạt được điều mình muốn. Rắc rối nằm ở chỗ chẳng có dữ liệu nào xác nhận hay bác bỏ giả định này, vì nó liên quan đến những vấn đề mà không cơ quan thống kê nào hỏi đến.

Vì vậy tôi bắt tay vào lấp đầy lỗ hổng này. Tôi đã đặt Qualtrics, một công ty nghiên cứu và phân tích dữ liệu đang trên đà phát triển, làm một cuộc khảo sát để thử tìm hiểu người ta cần bỏ ra bao nhiêu thời gian và năng lượng để tác động đến người khác, bao gồm cả những việc chúng ta xem như là bán hàng phi thương mại – tức hoạt động chào hàng nhưng không nhất thiết người được chào hàng phải mua sản phẩm.

Cuộc khảo sát với tên gọi *Bạn làm gì tại nơi làm việc?* được thực hiện một cách toàn diện. Chúng tôi sử dụng những công cụ nghiên cứu tinh vi và thu thập dữ liệu từ 9.057 người tham gia trên toàn thế giới. Các nhà thống kê tại Qualtrics xem xét các câu trả lời, loại bỏ những bản khảo sát không hoàn chỉnh hoặc không có giá trị, đánh giá phạm vi lấy mẫu và thành phần tham gia khảo sát để xem có đủ sức phản ánh ý kiến của toàn bộ dân chúng không. Vì số lượng những người trả lời khảo sát không phải người Mỹ hóa ra không đủ nhiều để có thể dẫn đến một kết luận mang tính thống kê toàn cầu, tôi đã tập trung phân tích số lượng mẫu sau khi điều chỉnh còn hơn 7.000 lao động người lớn làm việc toàn thời gian tại Mỹ. Các kết quả có giá trị thống kê tương đương với kết quả của những cuộc khảo sát được thực hiện bởi các công ty thăm dò ý kiến lớn mà bạn có thể đã đọc được qua các mùa bầu cử.

Qua đó, tôi có hai phát hiện nổi bật như sau:

1. Ngày nay người ta bỏ ra khoảng 40% thời gian của họ tại nơi làm việc để bán hàng phi thương mại – năn nỉ, tác động và thuyết phục người khác theo những cách mà không buộc ai đó phải mua một món hàng. Xét trên phạm vi đa dạng ngành nghề, chúng ta đã bỏ ra ước chừng 24 phút mỗi giờ để tác động người khác.

2. Người ta cho rằng trong công việc của mình, phần tác động này mang tính quyết định đến sự thành đạt trong nghề nghiệp của họ – thậm chí còn vượt qua cả lượng thời gian đáng kể mà họ đã dành cho nó[(***)].

(***) *Bạn có thể tìm thấy toàn bộ kết quả của cuộc khảo sát và chi tiết về phương pháp thực hiện tại trang web của tôi: http://www.danpink.com/study.*

Dưới đây là những chi tiết cụ thể hơn về những gì chúng tôi đã phát hiện được và cách thức để phát hiện ra chúng:

Tôi bắt đầu bằng cách yêu cầu những người tham gia khảo sát nghĩ về hai tuần lễ làm việc mới đây của họ và những gì họ đã làm trong những khoảng thời gian liên tục dài nhất. Ngạc nhiên lớn: Đọc sách và trả lời email đứng đầu danh sách, tiếp theo là những cuộc đối thoại trực tiếp và tham gia họp hành.

Rồi chúng tôi yêu cầu họ nghĩ sâu hơn một chút về phần thật sự diễn ra trong những trải nghiệm đó của họ. Tôi đưa ra một loạt các lựa chọn và hỏi: "Bất kể là bạn đang sử dụng email hay đối thoại trực tiếp, bạn đã dành bao nhiêu thời gian cho: xử lý thông tin, bán một sản phẩm hay một dịch vụ và các hoạt động khác?". Những người được khảo sát trả lời họ sử dụng thời gian nhiều nhất để "xử lý thông tin". Nhưng tiếp theo là ba hoạt động chủ yếu của bán hàng phi thương mại. Gần 37% số người tham gia khảo sát nói họ đã bỏ ra một lượng lớn thời gian để "dạy, huấn luyện hoặc hướng dẫn người khác". Tương tự, có 39% nói họ dùng thời gian vào việc "phục vụ các thân chủ hay khách hàng". Và gần 70% nói rằng họ luôn luôn dùng một ít thời gian để "năn nỉ hay thuyết phục người khác". Như vậy, bán hàng phi thương mại đã trở nên phổ biến và vượt xa "bán hàng" hiểu theo nghĩa truyền thống. Khi chúng tôi hỏi họ đã bỏ ra bao nhiêu thời gian để "bán một sản phẩm hay một dịch vụ", khoảng ½ số người tham gia khảo sát trả lời: "không hề có".

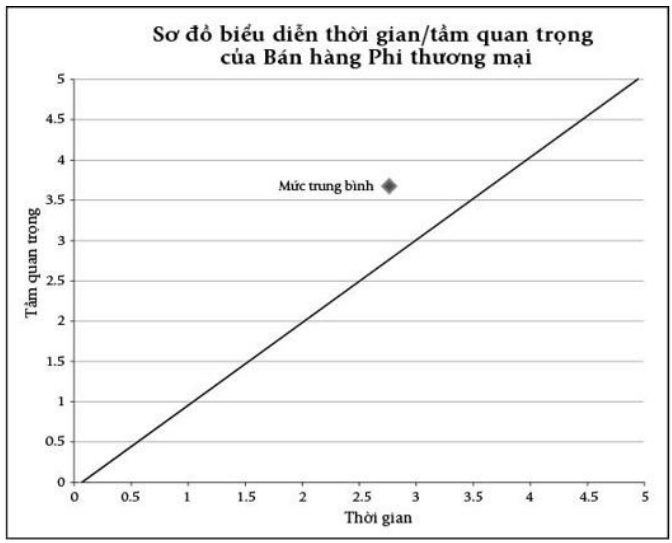
Sau đó là một câu hỏi khác được đặt ra nhằm thăm dò các thông tin tương tự và để đánh giá tính hợp lệ của câu hỏi trước. Với câu hỏi này, những người tham gia khảo sát được cho một mức biên độ dao động từ 0 đến 100 điểm để họ có thể chỉ ra một mức phần trăm nhất định. Chúng tôi hỏi: "Bao nhiêu phần trăm công việc của bạn có liên quan đến việc năn nỉ hay thuyết phục người khác từ bỏ một vật đáng giá để đổi lấy một vật mà bạn đang có?".

Mức trung bình là 41% theo kết quả khảo sát. Một nhóm lớn những người được khảo sát có câu trả lời nằm trong khoảng 15-20%, trong khi một nhóm nhỏ đưa ra con số trong khoảng 70-80% – khác xa nhóm đầu. Nói cách khác, nhiều người đang bỏ ra một khoảng thời gian quý báu để cố tác động đến người khác; nhưng đối với một số khác, việc tác động này lại là phần chính

yếu trong công việc của họ. Đa số chúng ta là những người gây tác động, trong đó một số là những kẻ siêu tác động.

Quan trọng không kém, hầu như tất cả mọi người cho rằng tác động đến người khác là một trong những yếu tố tạo nên sự thành công trong nghề nghiệp. Ví dụ, những người tham gia khảo sát đã dành nhiều thời gian nhất cho "việc xử lý thông tin". Tuy nhiên khi họ liệt kê những việc quan trọng nhất cần làm để thực hiện tốt công việc của mình, họ lại xếp hạng "việc phục vụ thân chủ và khách hàng" cũng như "dạy, huấn luyện và hướng dẫn người khác" cao hơn. Thêm vào đó, mặc dù đa số mọi người đặt "các ý tưởng bán hàng" khá thấp trong danh sách mô tả cách họ sử dụng thời gian, hơn một nửa những người tham gia khảo sát nói rằng hoạt động này quan trọng đối với sự thành công của họ.

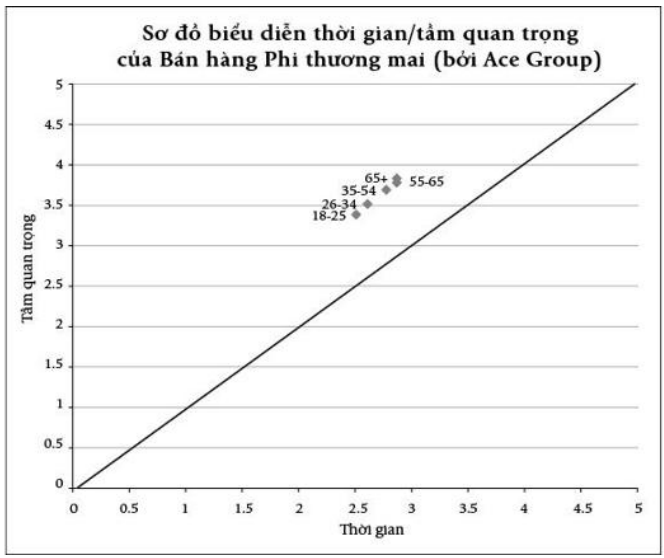
Biểu đồ dưới đây chỉ ra một cách giúp chúng ta hiểu được những tác động qua lại nổi bật giữa những gì người ta cho là đáng làm và những gì họ thật sự làm. Dựa trên kết quả khảo sát, các số trên trục tung thể hiện mức độ nặng nhẹ và chỉ ra tầm quan trọng gắn với từng loại bán hàng phi thương mại.



Trên trục hoành là các thông số có được từ kết quả khảo sát, chỉ lượng thời gian người ta thật sự bỏ ra làm những việc này. Chia đôi sơ đồ theo đường chéo là một đường thẳng chỉ mối tương quan giữa thời gian người ta đã sử dụng để làm một việc và tầm quan trọng của việc đó. Nếu một hoạt động nào đó nằm dưới đường này thì có nghĩa là người ta đang tiêu thời gian vào một việc không xứng tầm quan trọng và có lẽ nên ít làm nó hơn. Nếu hoạt động đó nằm trên thì có nghĩa là việc đó rất quan trọng và có

lẽ họ nên bỏ thêm thời gian vào nó.

Hãy nhìn vào những chỗ có bán hàng phi thương mại. Thời gian bỏ ra khá cao nhưng tầm quan trọng còn cao hơn. Còn gì nữa, theo như sơ đồ biểu diễn kết quả khảo sát theo nhóm tuổi dưới đây, càng lớn tuổi và có lẽ là càng nhiều kinh nghiệm hơn thì càng nhiều người cho rằng việc tác động đến người khác chiếm phần lớn thời gian cũng như định đoạt sự thành công của mình.



Cuộc khảo sát *Bạn làm gì tại nơi làm việc?* bắt đầu cho thấy một chân dung rõ nét hơn về lực lượng lao động của thế kỷ 21 mà đại diện là lực lượng lao động tại nền kinh tế lớn nhất thế giới. Dữ liệu sẵn có cho thấy rằng cứ 9 người Mỹ thì có 1 người bán hàng. Nhưng dữ liệu mới lại tiết lộ một kết quả khác còn gây sửng sốt hơn: 8 trong số 9 người Mỹ làm nghề bán hàng. Họ đang sử dụng thời gian của mình để tác động đến người khác và kiếm sống dựa vào khả năng này.

Chúng ta đều đang tham gia bán hàng, dù là theo hình thức truyền thống hay dưới hình thức phi thương mại.

Một cách vô tình, mỗi người chúng ta đều đang làm những gì mà Norman Hall và các tiền bối của ông ta ở Fuller đã làm hơn một thế kỷ qua. Người chào hàng không chết. Người chào hàng còn sống. Vì chính chúng ta là người chào hàng.

Điều đó làm dấy lên câu hỏi: Chuyện đó đã xảy ra như thế nào? Tại sao cuối cùng phần lớn chúng ta lại tham gia vào việc tác động đến người khác?

Chương 2

Khởi nghiệp kinh doanh, sự linh hoạt và y tế giáo dục

Ở Chương 7, các bạn sẽ được biết đến khái niệm "Rạo hàng kiểu Pixar". Vốn được xây dựng dựa trên các tác phẩm của hãng phim hoạt hình nổi tiếng tại Hollywood, kỹ thuật này cho phép lập một bản tóm lược về điều bạn đang cố giải thích cặn kẽ, biểu hiện bằng cấu trúc tường thuật của một bộ phim Pixar. Vì thế, với hy vọng lập hình mẫu cho một cách ứng xử mà tôi đề nghị sau đây, hãy để tôi dẫn dụ bạn vào chương này với một cuộc rao hàng kiểu Pixar.

Ngày xửa ngày xưa, chỉ có một số lượng nhất định người tham gia lĩnh vực bán hàng. Hằng ngày, họ bán những thứ mà những người còn lại làm ra, và tất cả đều hạnh phúc. Rồi một ngày thế giới bắt đầu đổi thay. Ngày càng nhiều người làm việc cho chính mình nên thình lình chúng ta cũng trở thành những người chào hàng. Đồng thời, các công ty lớn khám phá ra rằng các chức năng công việc khi chia nhỏ sẽ không còn phù hợp trong điều kiện kinh doanh bấp bênh – và vì thế, họ bắt đầu cần đến những kỹ năng mềm chứa đựng yếu tố bán hàng để có thể vượt qua các biên giới. Trong thời gian ấy, tự thân nền kinh tế chuyển đổi khiến chỉ trong vòng một thập kỷ, thêm hàng triệu người bắt đầu làm việc trong lĩnh vực giáo dục và chăm sóc sức khỏe – hai lĩnh vực mà mục tiêu trung tâm là thuyết phục người khác. Đến khi cuối cùng, bằng cách này hay cách khác, chúng ta chỉ vừa mới nhận ra rằng đa số chúng ta rốt cuộc đã bán hàng.

Đó là câu chuyện căn bản. Để hiểu sâu hơn, chúng ta hãy bàn về món dưa góp.

Khởi nghiệp kinh doanh

Brooklyn Brine là một nơi dễ trêu đùa. Công ty này bán rau củ ngâm chua theo cách thủ công, có văn phòng đặt tại Brooklyn và những người làm việc nơi đây có thể tự do sử dụng các thuật ngữ như: "măng tây trộn oải hương", "cuống tỏi" và "kẻ viết blog chay tịnh". Nhưng những mô hình kinh doanh như thế –1 ông chủ, 10 nhân viên, 14 loại dưa góp – đang trở thành một phần không thể thiếu của nền kinh tế hiện nay. Trong quy trình của mình, họ đưa bán hàng lên một tầm quan trọng mới xét trên mọi khía cạnh của công việc này.

Brooklyn Brine tiêu biểu cho lý do đầu tiên trong ba lý do tại sao càng nhiều người trong số chúng ta bắt gặp chính mình tham gia bán hàng: sự gia tăng của các doanh nghiệp nhỏ.

Khi nghĩ về các điểm khác nhau giữa những doanh nghiệp rất lớn và những doanh nghiệp rất nhỏ, chúng ta thường để ý đến sự khác nhau về mức độ. Theo định nghĩa, các doanh nghiệp rất lớn thì có doanh thu cao, nhiều khách hàng và đông nhân viên, nhưng quan trọng không kém là sự khác nhau về *bản chất*. Những gì người ta thật sự làm trong các hoạt động nhỏ về cơ bản thường khác với những gì họ làm trong các hoạt động có quy mô lớn. Cụ thể là các tổ chức lớn có khuynh hướng dựa vào sự chuyên môn hóa. Một công ty hai người không cần một bộ phận nhân sự, nhưng một công ty với 2.000 nhân viên thì không thể tồn tại nếu không có nó. Trong những công ty lớn, bán hàng thường là một chức năng được chuyên môn hóa – đó là một phòng, một bộ phận, một công việc mà một số người làm để những người khác có thể chuyên sâu vào những chức năng khác. Nhưng chủ nhân của những doanh nghiệp nhỏ không có được sự xa xỉ ấy – họ thường phải một lúc đảm nhiệm nhiều chức vụ, và một trong số đó là bán hàng.

Shamus Jones, người sáng lập Brooklyn Brine đã tự gọi mình là "nhà tư sản bất đắc dĩ". Khi bắt đầu sự nghiệp của mình, ông là một đầu bếp đang dần vỡ mộng với ngành kinh doanh nhà hàng. Ba năm trước ông đã liều thử thời vận bằng cách chuyển việc muối chua rau củ theo mùa mà thỉnh thoảng ông vẫn làm thành một dự án kinh doanh toàn thời gian. Không hề có chút hậu thuẫn nào trong các khâu sản xuất, hoạt động hay quản lý, ông bắt đầu thử nghiệm các công thức làm dưa góp của mình tại một khu bếp thương mại do một người bạn làm quản lý từ 10 giờ đêm đến 8 giờ sáng. Tiếng lành đồn xa, bây giờ bạn sẽ thấy các hũ dưa góp Brooklyn Brine trên kệ của những cửa hàng thực phẩm ăn khách ở Mỹ và châu Á – và giờ thì Jones đang sử dụng thời gian của mình để phát triển sản phẩm và tác động người khác. Ông

làm việc bảy ngày một tuần, gặp gỡ các nhà phân phối, giới thiệu công ty và cố thuyết phục các cửa hàng nhập hàng của ông. Khi trở về phân xưởng với mặt tiền làm cửa hàng của mình, ông nói việc của ông là tác động đến người khác để họ làm việc nhiệt tình và có được những kỹ năng cần thiết: "Tôi muốn mọi người vui vẻ, tôi muốn họ hăm hở đi làm". Ông cũng muốn kiếm tiền nhưng đó không phải là điều duy nhất: "Tôi muốn chuyển giao những sản phẩm chất lượng đến những công ty trung thực", và điều đó đòi hỏi sự điều hòa giữa các kỹ năng bán hàng truyền thống lẫn các kỹ năng bán hàng phi thương mại. Đó là cuộc sống của một doanh nghiệp nhỏ. Thay vì làm một việc, ông phải làm mọi thứ. Và tất cả những việc đó rõ ràng liên quan mật thiết đến việc thuyết phục người khác.

Chắc chắn rằng nền kinh tế thế giới có rất nhiều những quái vật khổng lồ đang vươn "vòi" ra cả hành tinh – những công ty đó lớn đến nỗi chúng thường giống với các doanh nghiệp nhà nước hơn là mô hình công ty tư nhân. Nhưng một thập kỷ qua, người ta cũng đã chứng kiến một sự gia tăng đáng kể các doanh nghiệp nhỏ, không chỉ là những doanh nghiệp chuyên cung cấp sản phẩm giống như Brooklyn Brine mà còn là những nhóm chỉ có một hai người bán dịch vụ, sự sáng tạo và kiến thức chuyên môn.

Hãy nghĩ xem:

- Cục Dân số Hoa Kỳ ước lượng nền kinh tế Mỹ có hơn 21 triệu đơn vị kinh doanh "vô chủ" – nghĩa là hoạt động mà không có nhân viên ăn lương. Các đơn vị này rải khắp mọi ngành nghề từ thợ điện, tư vấn máy tính đến thiết kế đồ họa. Mặc dù các doanh nghiệp rất nhỏ này chỉ đóng góp một phần khiêm tốn trong tổng sản lượng nội địa Hoa Kỳ nhưng ngày nay chúng đã trở thành một lực lượng đông đảo trong giới kinh doanh tại Mỹ.

- Công ty nghiên cứu International Data Corporation (IDC) ước tính có 30% nhân công Mỹ hiện nay tự làm việc cho mình và số lượng nhân công làm việc không theo kiểu truyền thống (như người làm việc tự do, các nhà thầu, tư vấn viên, và các nghề tương tự) trên thế giới sẽ đạt con số 1,3 triệu vào năm 2015. Trong đó, mức tăng trưởng mạnh mẽ nhất sẽ xảy ra tại Bắc Mỹ, còn thị trường châu Á cũng được dự đoán là sẽ bổ sung hơn 600 triệu người làm việc đơn lẻ.

- Một số nhà phân tích dự đoán rằng tại Hoa Kỳ, đội ngũ các doanh nghiệp độc lập này sẽ tăng thêm 65 triệu vào những năm cuối của thập kỷ này và có thể chiếm số đông trong lực lượng lao động vào

năm 2020. Theo nghiên cứu của Quỹ Ewing Marion Kauffman, 54% nhóm người thuộc độ tuổi từ 18 đến 34 hoặc là muốn bắt đầu tự kinh doanh hoặc là đã bắt tay vào làm rồi – và đây chính là lý do có ảnh hưởng lớn đến sự chuyển dịch cơ cấu và lực lượng lao động của nền kinh tế.

- Tại 16 nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), hiện có hơn 90% doanh nghiệp với số nhân viên dưới 10. Không những thế, những thị trường như Trung Quốc, Thái Lan và Brazil có tỷ lệ phần trăm số người hoặc là "doanh nghiệp mới ra lò, hoặc vừa là chủ vừa là quản lý của một doanh nghiệp mới" cao hơn nhiều so với thị trường Mỹ hay Anh.

- Trong cuộc khảo sát *Bạn làm gì tại nơi làm việc?*, chúng tôi đã đưa ra câu hỏi "Bạn có làm việc cho chính mình hay tự điều hành doanh nghiệp của riêng mình, dù chỉ là không chính thức?". Câu hỏi này đã giúp chúng tôi biết được ngày nay nhiều người kiếm sống thông qua nhiều nguồn, đồng thời thăm dò các vấn đề của các doanh nghiệp nhỏ. Với câu hỏi này, 38% số người tham gia khảo sát trả lời có.

Dựa trên những con số đó, "thay vì tròn mắt trước những công dân Brooklyn lập dị rụt rè luôn muối chua tất cả những gì họ thấy, chúng ta hãy xem họ như những người đang chỉ đường đến tương lai của… nền kinh tế", Adam Davidson – người phụ trách một chuyên mục trên tạp chí Thời báo New York – phát biểu. Lawrence Katz của Đại học Harvard, có lẽ là nhà kinh tế nghiên cứu hàng đầu về lao động trong thế hệ của mình, cũng đồng ý với Davidson. Ông dự đoán rằng lao động tầng lớp trung lưu trong tương lai sẽ không phải là nhân viên của các tổ chức lớn mà trở thành "những thợ thủ công" độc lập.

Dù chúng ta gọi họ là thợ thủ công, doanh nghiệp vô chủ, đại lý tự do hay tiểu thương, bất kể là nam hay nữ thì họ vẫn đang bán hàng mọi lúc mọi nơi. Và tất nhiên là họ đang đóng gói dưa góp cho khách hàng. Nhưng vì phải chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp chứ không chỉ đơn thuần một chức năng nào đó, họ cũng đang cám dỗ các đối tác kinh doanh, thương lượng với các nhà cung cấp và khuyến khích nhân viên làm việc. Mảng kinh doanh của họ có thể là bán thức ăn cho người sành điệu, tư vấn luật hay trang trí-phối cảnh, và tất cả bọn họ đều nỗ lực thuyết phục người khác.

Một nguyên do cốt yếu – và cũng thật mỉa mai – của sự phát triển này là: Các kỹ thuật lẽ ra khiến nghề chào hàng trở nên lỗi thời

thật ra đã biến ngày càng nhiều người thành người bán hàng hơn. Hãy nghĩ về Etsy, một khu chợ trực tuyến của các doanh nghiệp nhỏ và thợ thủ công. Khởi đầu năm 2005 với con số đầu tư cơ bản từ bên ngoài bằng 0, Etsy ngày nay đã có trên 875.000 cửa hiệu đang hoạt động trên mạng với doanh thu tổng cộng hơn 400 triệu đô mỗi năm. Trước khi Etsy ra đời, khả năng đến được với khách hàng của những người thợ thủ công khá hạn chế, nhưng trang mạng – một sản phẩm công nghệ tưởng chừng đã sẵn sàng lật đổ người chào hàng – lại hạ gục các rào cản và mở đường cho các doanh nghiệp nhỏ, giúp nhiều thợ thủ công bán được nhiều hàng hơn. eBay cũng là một trang mạng như thế, và ngày nay khoảng ¾ trong số một triệu dân Mỹ nói rằng eBay chính là nguồn thu nhập chính yếu hay thứ yếu của họ. Trong lúc ấy, nhiều doanh nghiệp đã kiếm được tiền tài trợ dễ dàng hơn nhờ Kickstarter, trang mạng cho phép họ niêm yết các nội dung cơ bản của các công trình sáng tạo của mình – như phim ảnh, âm nhạc, nghệ thuật thị giác, thời trang,... – để bán ý tưởng cho các nhà tài trợ. Từ khi ra đời năm 2009, 1,8 triệu người đã đầu tư hơn 200 triệu đô cho 20.000 dự án. Chỉ trong vòng ba năm, Kickstarter đã qua mặt Quỹ Tài trợ Nghệ thuật Quốc gia Hoa Kỳ và trở thành nhà ủng hộ tài chính lớn nhất cho các dự án nghệ thuật tại Mỹ.

Tuy vẫn giúp các doanh nghiệp nhỏ nở hoa, ảnh hưởng toàn diện của các trang mạng dường như đang dần trở nên lạc hậu khi so với điện thoại thông minh. Marc Andreessen, một nhà tư sản liều lĩnh, người tạo ra trang mạng đầu tiên vào những năm đầu thập niên 90 thế kỷ 20, đã nói: “Cuộc cách mạng mà điện thoại thông minh tạo ra chưa được quan tâm đúng mức”. Những chiếc máy vi tính nhỏ cầm tay này chắc chắn có thể triệt tiêu một số hoạt động của việc bán hàng. Khách hàng có thể sử dụng chúng để tìm kiếm, so sánh giá cả hàng hóa và bỏ qua tất cả những người chào hàng. Nhưng một lần nữa, kết quả thực tế lại mang tính tích cực hơn là tiêu cực. Công nghệ lẽ ra đã khiến người chào hàng lỗi thời, nay thậm chí còn tạo ra nhiều người bán hàng tiềm năng hơn. Chẳng hạn như sự tồn tại của điện thoại thông minh đã sản sinh ra một nền kinh tế hoàn toàn sử dụng công nghệ ứng dụng chưa từng hiện hữu trước năm 2007, khi Apple chuyển chiếc iPhone đầu tiên đến tay người tiêu dùng. Ngày nay việc sản xuất các ứng dụng đã tạo ra gần nửa triệu việc làm chỉ tính riêng ở Hoa Kỳ, với hầu hết sản phẩm ra đời tại các doanh nghiệp “hạng gà”. Tương tự như thế, một loạt các công nghệ mới như Square của một trong những nhà sáng lập Twitter, PayHere của eBay, hay GoPayment của Intuit, đã giúp cho việc thanh toán bằng thẻ tín dụng cá nhân thông qua các thiết bị di động dễ dàng hơn, và cho phép bất cứ ai

có điện thoại cũng có thể trở thành một chủ cửa hàng.

Người ta đang bị choáng bởi những con số. Theo tạp chí Điểm Công nghệ của MIT, "vào năm 1982, có 4,6 tỷ người trên thế giới, và không có một thuê bao điện thoại di động đơn nào. Ngày nay, thế giới có khoảng 7 tỷ người và 6 tỷ thuê bao điện thoại di động". Cisco dự đoán là vào khoảng năm 2016, tổng số điện thoại di động trên toàn cầu sẽ đạt mức 10 tỷ, nhiều hơn dân số thế giới. Nhiều hoạt động sẽ diễn ra ngoài Bắc Mỹ và châu Âu, được điều hành "bởi các nền văn hóa hướng đến thanh niên ở... Trung Đông và châu Phi". Khi mỗi người, không chỉ ở Tokyo hay London mà còn ở cả Thiên Tân và Lagos, mang theo cửa hàng của mình trong túi áo – và chỉ cách cửa hàng của người khác trên hành tinh này một cái chạm nhẹ – thì việc hoạt động như một doanh nghiệp để kiếm sống phần nào có thể trở thành lẽ bình thường hơn. Và như thế, một thế giới đầy ắp các nhà doanh nghiệp cũng chính là thế giới đầy ắp những người chào hàng.

Sự linh hoạt

Bây giờ chúng ta hãy gặp một người khác: Mike Cannon-Brookes, người điều hành một công ty. Doanh nghiệp của ông, Atlassian, có mặt lâu đời hơn và có quy mô lớn hơn Brooklyn Brine nhiều. Nhưng những gì đang diễn ra bên trong công ty thì đồng bộ và có liên hệ mật thiết với đối tác nhỏ hơn của nó.

Atlassian xây dựng một sản phẩm gọi là "phần mềm doanh nghiệp" – đó là các gói giải pháp lớn và phức tạp mà các doanh nghiệp và cơ quan chính phủ sử dụng để quản lý, theo dõi tiến trình dự án và củng cố sự hợp tác giữa các nhân viên. Được Cannon-Brookes và Scott Farquhar thành lập vào ngày họ tốt nghiệp trường Đại học New South Wales, Úc cách đây một thập kỷ, bây giờ Atlassian đã có khoảng 1.200 khách hàng ở 53 nước – trong đó có Microsoft, Hãng Hàng không New Zealand, Samsung và cả Liên hiệp quốc. Doanh thu năm 2011 của công ty là 100 triệu đô. Và không giống hầu hết các đối thủ của mình, Atlassian đã thu về 100 triệu đô từ việc bán hàng mà không có một nhân viên chào hàng nào cả.

Bán hàng mà không có lực lượng bán hàng thì nghe giống như lời xác nhận về "cái chết của người chào hàng". Nhưng Cannon-Brookes, Giám đốc điều hành công ty, nhìn nhận việc này theo cách khác. Ông bảo với tôi: "Chúng tôi không có người chào hàng bởi vì theo một cách kỳ cục nào đó, tất cả chúng tôi là người chào hàng".

Đi vào lý do thứ hai về việc tại sao tất cả chúng ta hiện đang tham gia bán hàng: *Sự linh hoạt* – tức việc mở rộng những kỹ năng được các công ty có uy tín yêu cầu.

Cannon-Brookes đưa ra sự khác biệt giữa "sản phẩm người ta mua" và "sản phẩm người ta bán được" – và ông thích khái niệm trước hơn. Chẳng hạn hãy xem xét quan hệ giữa Atlassian và khách hàng của nó đã bắt đầu như thế nào. Ở hầu hết các công ty sản xuất phần mềm doanh nghiệp, nhân viên chào hàng sẽ gặp gỡ các khách hàng tiềm năng để thăm dò cơ hội kinh doanh mới. Ở Atlassian thì không phải vậy. Ở đây, cách làm tiêu biểu là các khách hàng tiềm năng sẽ bắt đầu mối quan hệ bằng cách tải xuống một phiên bản sử dụng thử của một trong các sản phẩm của công ty. Rồi họ gọi cho nhân viên trợ giúp của Atlassian và đặt câu hỏi. Nhưng không giống như bộ phận bán hàng truyền thống, các nhân viên trợ giúp này sẽ không tìm cách quyến rũ người gọi bằng các mức chiết khấu có giá trị trong một thời gian ngắn hay quấy rầy họ về một cam kết dài hạn. Thay vào đó, các nhân viên chỉ đơn giản giúp khách hàng hiểu về phần mềm và biết rằng sự trợ giúp tao nhã và giá trị của mình sẽ thuyết phục được khách mua hàng. Các kỹ sư cũng vậy. Dĩ nhiên công việc của họ là làm ra các phần mềm tốt nhưng không chỉ dừng lại ở việc thảo chương, công việc đòi hỏi họ làm nhiều hơn thế. Họ buộc phải tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, tại sao các sản phẩm ấy được sử dụng và rồi thiết kế một cái gì đó vừa độc đáo vừa thú vị để thuyết phục khách hàng mua. "Chúng tôi cố tuân theo triết lý rằng mỗi người mà khách hàng chạm đến sẽ là một người chào hàng thực sự", Cannon-Brookes nói.

Trong trường hợp này, tại Atlassian việc bán hàng truyền thống không phải là công việc của riêng một ai mà là của tất cả mọi người. Và cách sắp xếp ngược đời đó đang dần trở nên phổ biến.

Palantir là một công ty thậm chí còn lớn hơn, với trụ sở đặt tại Palo Alto, bang California và có văn phòng đại diện trên khắp thế giới. Công ty này phát triển phần mềm hỗ trợ các cơ quan về trí tuệ, quân đội và cơ quan hành pháp tích hợp và phân tích dữ liệu của họ để chống khủng bố và tội phạm. Mặc dù mỗi năm doanh số bán phần mềm đạt hơn 250 triệu đô, Palantir cũng chẳng có một nhân viên chào hàng nào. Thay vào đó, công ty phụ thuộc vào cái gọi là "các kỹ sư tiền tuyến", những chuyên viên không tạo ra sản phẩm cho công ty mà lao ra thị trường, tương tác trực tiếp với khách hàng và đảm bảo rằng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Thường thì loại công việc nắm tay khách hàng và chắc chắn làm họ hài lòng sẽ do một tay quản lý tài khoản khách

hàng hoặc ai đấy ở phòng bán hàng đảm trách. Nhưng Shyam Sankar, người chỉ đạo băng kỹ sư tiền tuyến của Palantir, lại không đồng ý với cách tiếp cận như vậy. "Nó không hiệu quả", ông đáp.

Theo ông, cách sắp xếp hiệu quả hơn là "đưa các nhà khoa học máy tính thật sự vào trận tiền". Bằng cách đó, các chuyên viên này có thể báo cáo về cho các kỹ sư làm việc ở nhà biết cái gì chạy, cái gì không chạy và đề xuất biện pháp để cải tiến sản phẩm. Họ có thể xử lý vấn đề của khách hàng ngay tại chỗ, và quan trọng hơn họ có thể bắt đầu nhận diện các vấn đề mới của sản phẩm mà khách hàng có thể còn không biết là có tồn tại. Về bản chất, tương tác với khách hàng chung quanh các vấn đề của sản phẩm không phải là bán hàng. Tuy nhiên việc đó giúp bán được hàng và nó buộc các kỹ sư phải dựa vào năng lực kỹ thuật của mình nhiều hơn. Để giúp các kỹ sư phát triển sự linh hoạt như thế, công ty không đào tạo họ về bán hàng hay bắt các nhân viên được tuyển kinh qua một quá trình bán hàng phức tạp. Mỗi nhân viên mới chỉ đơn giản được yêu cầu đọc hai cuốn sách, một là bản báo cáo thật về vụ tấn công 11 tháng 9 để họ thích nghi tốt hơn với những gì xảy ra khi chính phủ không thể nắm bắt thông tin, cuốn kia là hướng dẫn về kỹ thuật diễn ứng tác của một đạo diễn kịch người Anh để họ hiểu tầm quan trọng của sự nhanh trí và các kỹ năng xử lý linh hoạt(*).

(*) *Tôi sẽ quay lại cuốn sách này, cũng như khả năng ứng tác ở Chương 8.*

Một cách ngắn gọn, ngay cả những người trong các tổ chức lớn hơn như Atlassian và Palantir cũng phải làm việc giống như kẻ làm dưa góp Shamus Jones luôn thay hình đổi dạng cho hợp với hoàn cảnh. Điều đó đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong cách chúng ta kinh doanh. Khi các tổ chức được phân đoạn ở mức độ cao, các kỹ năng có khuynh hướng được bố trí ổn định. Nếu bạn là nhân viên kế toán, bạn sẽ làm kế toán và không phải lo nhiều về những thứ ngoài lĩnh vực của mình vì có những người khác chuyên trị những mảng đó. Bạn cũng không phải lo khi tình hình kinh doanh ổn định và có thể đoán trước được. Vào đầu quý, hay thậm chí đầu năm, bạn đã biết có bao nhiêu tài khoản và loại tài khoản nào bạn cần xử lý. Tuy nhiên, trong thập niên vừa qua, các tình huống giúp phát triển các kỹ năng ổn định đã không còn nữa.

Một thập niên với sự canh tranh gay gắt đã buộc hầu hết các tổ chức chuyển đổi từ cấu trúc phân đoạn sang cấu trúc phẳng (hay

ít nhất là phẳng hơn cấu trúc phân đoạn). Tổng số lượng công việc là tương đương so với trước đây nhưng với ít người hơn và mỗi người phải làm nhiều hơn cũng như đảm trách nhiều việc khác nhau hơn. Trong lúc ấy, các điều kiện cơ bản đã chuyển từ trạng thái có thể đoán trước sang trạng thái lộn xộn. Các nhà phát minh với công nghệ mới, các đối thủ cạnh tranh mới phất với những mô hình kinh doanh mới mẻ đã lật đổ các công ty cá nhân và tái định hình tất cả các ngành kinh doanh. Research In Motion, cha đẻ của BlackBerry, là huyền thoại một thời và giờ là kẻ lạc hậu. Ngành cho thuê video lẻ là một con bò sữa cho đến khi Netflix(**) đẽo nó thành những miếng thịt sườn. Trong suốt một thời gian dài, bản thân chu kỳ kinh doanh đã rệu rã mà không có nhiều dấu hiệu báo trước, đi từ đỉnh cao không bền vững cho đến đáy cứ như chuyến tàu lượn siêu tốc của quỷ Satan. Một thế giới các tổ chức phẳng và tình hình kinh doanh lộn xộn – chính là thế giới của chúng ta – đã ngược đãi các kỹ năng cố định và đánh giá cao các kỹ năng linh hoạt. Bây giờ trong công việc hằng ngày của mình, một cá nhân phải làm những việc đòi hỏi nhiều chức năng: các nhà thiết kế phải phân tích, các nhà phân tích phải thiết kế, tiếp thị viên phải sáng tạo và sáng tạo viên phải tiếp thị. Và khi các công nghệ đời mới nổi lên và các mô hình kinh tế hiện tại sụp đổ, những kỹ năng đó sẽ cần phải được căng kéo lại theo những hướng khác nhau.

(**) *Netflix là doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ xem phim trực tuyến.*

Vì sự linh hoạt của các kỹ năng ngày càng phổ biến, một loại kỹ năng đặc biệt dường như luôn cần được hoàn thiện là tác động đến người khác. Như Valerie Coenen chẳng hạn, cô là một nhà sinh thái học về sự sống trên mặt đất đang làm việc cho một hãng tư vấn môi trường ở Edmonton, Alberta. Công việc của cô đòi hỏi những kỹ năng chuyên môn đặc thù và trình độ cao, nhưng đó chỉ là điểm bắt đầu. Cô cũng phải gửi thư chào hàng cho các khách hàng tương lai, giới thiệu dịch vụ của mình và xác định những vấn đề hiện tại cũng như vấn đề tiềm ẩn mà cô và công ty của mình có thể giải quyết được. Ngoài ra cô còn bảo tôi: "Anh cũng phải có khả năng bán dịch vụ của mình trong nội bộ công ty nữa". Hay trường hợp của Sharon Twiss, người đang sống và làm việc ở một tỉnh phía Tây Canada. Cô là một nhà chiến lược về nội dung đang thiết kế lại trang mạng cho một tổ chức lớn ở Vancouver. Nhưng mặc cho những yêu cầu chính thức về công việc, cô cho tôi biết "hầu như mọi thứ tôi làm đều liên quan đến thuyết phục". Cô thuyết phục "các quản lý dự án rằng việc sửa chữa một phần nhất định của phần mềm cần được ưu tiên", dụ dỗ các đồng nghiệp của

cô tuân theo hướng dẫn về phong cách của trang mạng, huấn luyện những người cung cấp nội dung "về việc sử dụng phần mềm và tuân thủ các tập quán tốt nhất như thế nào" và thậm chí cô làm việc để "tìm ra cách riêng khi mời họ đi ăn trưa". Cô giải thích: "Những người không có sức mạnh và quyền lực từ chức danh công việc của mình phải tìm những cách khác để phát huy năng lực.". Sự linh hoạt của kỹ năng thậm chí đã sắp xếp lại chức danh công việc. Timothy Shriver Jr. là một ủy viên trong ban điều hành Dự án Tương lai, một dự án phi lợi nhuận nhằm liên kết các học sinh trung học có những dự án thú vị với những người lớn có thể huấn luyện các em. Công việc của ông chạm đến nhiều lĩnh vực khác nhau – tiếp thị, truyền thông kỹ thuật số, chiến lược, quảng cáo thương hiệu, quan hệ đối tác. Nhưng ông nói: "Tư tưởng chung là tác động vào người khác để họ hành động". Chức danh của ông là gì? Xin thưa, là Giám đốc Hành động.

Và ngay cả những người ở vị trí cao hơn trong tổ chức cũng cảm thấy mình đang bị kéo căng. Chẳng hạn như khi tôi hỏi Gwyne Shotwell, chủ tịch Công ty Công nghệ Khám phá Vũ trụ (Space X), một hãng vận chuyển hàng không tư nhân, rằng bao nhiêu ngày trong tuần cô phải bán hàng ngoài nhiệm vụ quản lý và điều hành của mình. Cô bảo: "Ngày nào cũng là ngày bán hàng".

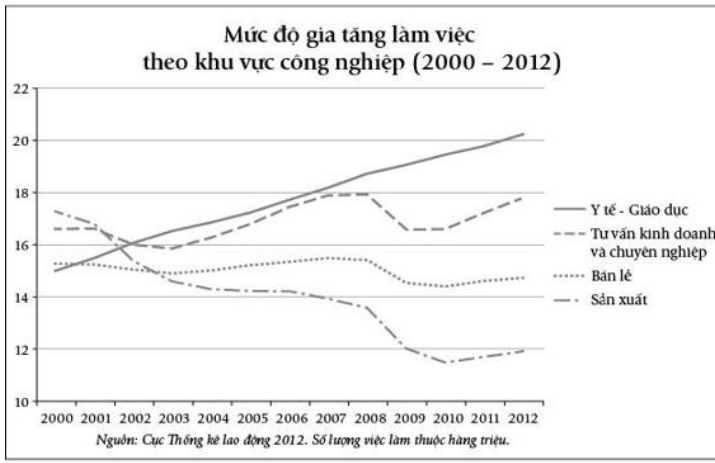
Y tế – Giáo dục

Larry Ferlazzo và Jan Judson là một cặp vợ chồng sống ở Sacramento, California. Họ không muối dưa chuột và cũng không phân tích cú pháp mật mã. Nhưng họ cũng đại diện cho tương lai. Ferlazzo là một giáo viên trung học, Judson là một y sĩ – nghĩa là cả hai đang là cư dân của khu vực nghề nghiệp phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ và các nền kinh tế tiên tiến khác.

Chúng ta có thể nhìn vào những công việc mà dân chúng đang nắm giữ để hiểu những gì đang diễn ra trong thế giới việc làm. Đây cũng chính là nội dung Chương trình Thống kê Tuyển dụng Lao động theo nghề của Mỹ mà tôi đã trích dẫn ở trang 23. Một năm hai lần, chương trình này cung cấp một bảng phân tích dựa trên 22 nhóm nghề chính và gần 800 nghề cụ thể. Nhưng còn một cách khác để hiểu tình trạng hiện tại và xu hướng trong tương lai của lực lượng lao động, đó là nhìn vào những ngành công nghiệp nơi có những việc làm nổi trội. Vì lý do đó, chúng ta hãy xem xét Báo cáo Tuyển dụng Lao động hàng tháng – một loại báo cáo chỉ ra xu hướng khá rõ ràng.

Biểu đồ tiếp theo mô tả những gì đã xảy ra với tình hình tuyển

dụng lao động tính từ đầu thế kỷ 21 cho đến nay ở bốn khu vực sản xuất, bán lẻ, các dịch vụ chuyên nghiệp và giải pháp kinh doanh (bao gồm luật, kế toán, tư vấn,...), cuối cùng là dịch vụ y tế và giáo dục.


Mức độ gia tăng làm việc
theo khu vực công nghiệp (2000 – 2012)
22
20
18
16
14
12
10
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012
Y tế - Giáo dục
Tư vấn kinh doanh và chuyên nghiệp
Bán lẻ
Sản xuất
Nguồn: Cục Thống kê lao động 2012. Số lượng việc làm thuộc hàng triệu.

Trong khi việc làm trong khu vực sản xuất đã và đang giảm dần trong vòng 40 năm qua, mới đây trong những năm cuối thập niên 90 của thế kỷ 20, Mỹ vẫn tuyển dụng lao động cho khu vực này nhiều hơn trong các khu vực dịch vụ chuyên nghiệp và giải pháp kinh doanh. Tuy nhiên, khoảng 10 năm trước các dịch vụ chuyên nghiệp và giải pháp kinh doanh đã chiếm vị trí dẫn đầu. Nhưng uy thế đó chỉ tồn tại ngắn hạn vì có một khu vực khác phát triển với tốc độ tên lửa, chính là các dịch vụ Y tế – Giáo dục. Y tế – Giáo dục bao gồm tất cả nhân lực từ hướng dẫn viên của đại học cộng đồng cho đến chủ sở hữu các công ty chuẩn bị đề thi, từ cố vấn về di truyền cho đến y tá và y sĩ, và đây hiện là khu vực việc làm lớn nhất trong nền kinh tế Hoa Kỳ đồng thời là khu vực việc làm phát triển nhanh ở các nước khác trên thế giới. Tại Mỹ, trong thập niên vừa qua Y tế – Giáo dục đã tạo ra số lượng việc làm đáng kể, nhiều hơn tất cả các khu vực khác cộng lại. Và sau 10 năm nữa, các nhà dự báo cho rằng số lượng việc làm chỉ tính trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe sẽ tăng gấp hai lần so với bất cứ khu vực nào khác.

Y tế – Giáo dục có một sứ mệnh cốt lõi duy nhất. "Là giáo viên, chúng tôi muốn tác động đến người khác", Ferlazzo là giáo viên Anh văn và Xã hội học ở một trường trung học nội thành Sacramento đã cho tôi hay. "Tác động đến người khác chiếm phần lớn công việc của chúng tôi trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe", cô vợ y sĩ của anh thêm vào.

Giáo dục và y tế là những lĩnh vực thường khiến chúng ta liên tưởng đến sự chăm sóc, giúp đỡ và những đức tính ôn hòa khác, nhưng chúng lại có nhiều điểm chung với thế giới bán hàng sắc sảo hơn những gì chúng ta hình dung. Bán hàng tốt nghĩa là có thể thuyết phục ai đó từ bỏ một phần nguồn lực của mình, không phải bằng cách lấy đi của anh ta mà là khiến anh ta cuối cùng cũng tự chìa tiền ra. Đó cũng là những gì một giáo viên đại số giỏi làm. Vào đầu học kỳ, học sinh không biết gì nhiều về môn học. Nhưng giáo viên làm việc để thuyết phục lớp học của mình bỏ ra những nguồn lực như thời gian, sự chú ý và nỗ lực, và nếu làm thế khi học kỳ kết thúc họ sẽ đạt được kết quả tốt hơn so với đầu học kỳ. "Tôi chưa bao giờ nghĩ mình là người chào hàng, nhưng rồi tôi nhận ra rằng tất cả chúng ta chính là người chào hàng", Holly Witt Payton – một giáo viên khoa học lớp sáu ở Louisiana – nói. Không những thế, cô Payton còn tin tưởng chắc chắn rằng "tôi đang thuyết phục học sinh của mình rằng bài học khoa học mà tôi đang dạy chúng là thứ thú vị nhất trên đời". Đây chính là điều xảy ra tương tự trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, ví dụ như một bác sĩ vật lý trị liệu giúp ai đó hồi phục từ chấn thương và phải thuyết phục bệnh nhân cho đi những thứ như thời gian, sự chú ý và nỗ lực vì khi làm thế bệnh nhân sẽ khỏe mạnh hơn lúc anh ta giữ lại những thứ đó cho mình. "Lĩnh vực y tế có liên quan mật thiết đến nghệ thuật bán hàng", một bác sĩ nội khoa không nêu tên nói, "tôi phải thuyết phục người khác làm những điều không mấy dễ chịu".

Dĩ nhiên, dạy học và chữa bệnh không giống như bán chổi quét thảm tĩnh điện, và kết quả đạt được cũng khác. Quần chúng khỏe mạnh và có trình độ là lợi ích chung cho cộng đồng và tất cả chúng ta đều được hưởng lợi từ đó, trong khi một cái chổi quét thảm mới hay một chiếc Winnebago bóng loáng thì có lợi ích lan tỏa không quá nhiều. Không chỉ thế, quy trình cũng có thể khác. Ferlazzo nói: "Để thay đổi mọi người, khiến họ tiến một bước thật xa và có ý nghĩa lâu dài, điều thử thách là chúng tôi phải tạo ra những hoàn cảnh để họ tự thay đổi chính mình".

Ferlazzo còn giải thích sự khác nhau giữa "kích thích" và "vận động": "Kích thích là thách thức người khác làm việc gì đó mà chúng ta muốn họ làm, còn vận động là thách thức người ta làm việc mà họ muốn làm". Điều mà anh khám phá được trong suốt thời gian theo nghề của mình là "kích thích không hiệu quả". Nó có thể tác động trong một thời gian ngắn nhưng để thay đổi hoàn toàn và sâu sắc một người thì đòi hỏi nhiều hơn thế: không được nhìn học sinh hay bệnh nhân như một con tốt trên bàn cờ mà phải như một người thật sự đang tham gia vào cuộc chơi.

Nguyên tắc tác động(***) đến người khác này phụ thuộc vào một nhóm những năng lực mà Ferlazzo đã mô tả như sau: "đó là khả năng dẫn dắt bằng đôi tai thay vì bằng cái miệng. [...] Điều đó có nghĩa là cố gợi để người khác tự đặt ra mục tiêu cho chính mình và có được sự linh hoạt để điều chỉnh hành động của chúng ta trong hoàn cảnh đó". Ví dụ, sau khi hoàn tất bài giảng về thảm họa thiên nhiên cho học sinh lớp chín, Ferlazzo yêu cầu học sinh của mình viết một bài luận về thảm họa thiên nhiên mà các em cho là tồi tệ nhất. Một trong số những học sinh của anh – Ferlazzo gọi là "John" – đã từ chối. Đây cũng không phải là lần đầu tiên cậu ấy nói "không". John học rất chật vật ở trường và rất ít viết bài luận thu hoạch nhưng cậu vẫn hy vọng cuối cùng mình được tốt nghiệp.

(***) *Ở đây gồm hai nguyên tắc tác động là sự hòa hợp và sự rõ ràng mà tác giả sẽ khai thác lần lượt ở Chương 4 và Chương 6 của sách này.*

Ferlazzo bảo John rằng anh cũng muốn cậu ấy tốt nghiệp, nhưng nếu cậu không viết luận thì chắc chắn sẽ không được ra trường. "Rồi tôi bảo cậu bé rằng qua những lần nói chuyện trước tôi biết cậu ở trong đội bóng bầu dục và rất thích môn này. Khi tôi hỏi đội bóng nào mà cậu ưa thích nhất, cậu ta có vẻ rụt lại vì sợ chúng tôi lạc đề – có vẻ như cậu đang chờ một bài thuyết giảng", Ferlazzo kể. "Rồi cậu ta trả lời: Raiders, và tôi hỏi tiếp về đội cậu không ưa nhất. Câu trả lời là Giants".

Thế là Ferlazzo yêu cầu cậu ấy viết một bài luận giải thích tại sao đội Raiders tốt hơn đội Giants. John đã làm, cậu bé được hỏi "những câu thể hiện sự quan tâm và thiết thực" nên viết được "một bài luận quý giá". Rồi John xin viết thêm một bài luận khác về bóng rổ để bù cho những bài luận trước đó cậu chẳng buồn làm. Ferlazzo đồng ý và John đã hoàn thành thêm một bài viết khá tốt.

"Cuối tuần đó, trong một cuộc họp giữa phụ huynh và giáo viên, mẹ cậu ấy đã khóc khi tôi đưa cho bà hai bài luận. Bà nói con trai mình 'chưa bao giờ viết một bài luận nào cả' trong suốt chín năm học."

Ferlazzo nói anh "đã dùng cách vận động để thách thức cậu bé về ý tưởng tốt nghiệp phổ thông trung học và tôi đã sử dụng đôi tai của mình để biết rằng cậu ấy mê bóng bầu dục". Mục đích của Ferlazzo không phải là buộc John viết về thảm họa thiên nhiên mà là giúp cậu phát triển kỹ năng viết. Anh đã thuyết phục John từ bỏ bản ngã và nỗ lực để giúp John thay đổi chính mình.

Vợ của Ferlazzo – người cung cấp dịch vụ y khoa cho ngành giáo dục của anh – cũng nhận thấy những điều tương tự với bệnh nhân của cô. "Mô hình của chăm sóc sức khỏe là*Chúng tôi là chuyên gia*. Chúng tôi bước vào và yêu cầu bệnh nhân phải làm gì". Nhưng cô đã phát hiện ra rằng cách tiếp cận đó có những hạn chế nhất định, và sau đó kinh nghiệm cùng với các chứng cứ đã xác nhận phát hiện của cô là đúng. "Chúng tôi cần lùi lại một bước và đưa [bệnh nhân] cùng lên thuyền", cô bảo tôi. "Họ thường biết rõ bản thân mình hơn là tôi biết về họ". Vì vậy, giờ đây để tác động đến người khác để họ biết tự tác động lên bản thân, cô bảo: "Tôi cần chuyên môn của anh". Bệnh nhân được chữa lành nhanh hơn và tốt hơn khi họ được tham gia vào quá trình tác động.

Cả hai lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và giáo dục đều liên quan đến việc bán hàng phi thương mại: đó là khả năng tác động, thuyết phục và thay đổi hành vi ứng xử trong khi vẫn giữ được sự cân bằng giữa những gì người khác muốn và những gì bạn có thể cho họ. Và sự trỗi dậy của ngành kép này là có khả năng biến đổi. Từ khi tiểu thuyết gia Upton Sinclair đặt ra thuật ngữ "nhân viên văn phòng" vào năm 1910 và nhà xã hội học C. Wright Mills lan truyền nó rộng rãi sau đó 40 năm, các chuyên gia và những người không chuyên đều nói về "nhân viên văn phòng" theo cùng một cách. Nhưng bây giờ, vì dân số đang già đi khiến yêu cầu được chăm sóc nhiều hơn và vì nền kinh tế trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi về học vấn tăng lên, một loại nhân công mới nổi lên. Có lẽ chúng ta đang bước vào thời kỳ gần với nền kinh tế "áo choàng trắng/phấn trắng" hơn khi Y tế – Giáo dục trở thành ngành vượt trội và là nơi mà tác động đến người khác là phần cốt lõi của vấn đề mưu sinh.

Liệu tất cả những điều này có nghĩa rằng bạn cũng đang ở trong xu thế thay đổi chăng? Liệu việc khởi nghiệp kinh doanh, sự linh hoạt và Y tế – Giáo dục có vô tình chuyển đổi bạn thành một người chào hàng không? Không hẳn thế. Nhưng bạn có thể tìm ra câu trả lời thông qua bốn câu hỏi sau:

1. Bạn có kiếm sống bằng cách cố thuyết phục người khác mua hàng hóa hay dịch vụ không?

Nếu bạn trả lời là có thì bạn đang tham gia bán hàng (nhưng chắc là bạn đã biết điều đó rồi). Nếu câu trả lời của bạn là không, mời đi tiếp sang câu hỏi số 2.

2. Bạn có làm việc cho chính mình hay điều hành một hoạt động của riêng mình, dù không chính thức không?

Nếu có, bạn đang tham gia bán hàng – chắc chắn là trộn lẫn giữa bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại. Nếu không, mời bạn đi tiếp sang câu hỏi số 3.

3. Công việc của bạn có đòi hỏi những kỹ năng linh hoạt như khả năng vượt qua những rào chắn và thực hiện nhiều chức năng, làm việc ngoài chuyên môn của mình và làm nhiều thứ khác nhau trong một ngày?

Nếu có, hầu như chắc chắn rằng bạn đang tham gia bán hàng – đa số là bán hàng phi thương mại và có lẽ thỉnh thoảng xen lẫn với bán hàng theo nghĩa truyền thống. Nếu không, mời bạn đi tiếp sang câu hỏi số 4.

4. Bạn có làm việc trong lĩnh vực giáo dục và chăm sóc sức khỏe không?

Nếu có, bạn đang tham gia bán hàng – một thế giới mới can trường của bán hàng phi thương mại. Nếu không, và câu trả lời cũng là không cho ba câu hỏi đầu tiên thì bạn không tham gia bán hàng.

Vậy thì cuối cùng bạn ở đâu? Tôi đoán rằng bạn đã tìm thấy mình ở nơi mà tôi đã tìm thấy tôi – đó là một nơi không dễ dàng để sống và có thể bạn nghĩ rằng nó thích hợp cho ai đó chứ không phải mình. Tôi cũng đoán rằng chính điều này làm bạn khó chịu. Chúng ta đã xem những bộ phim như*Glengarry Glen Ross* và *Tin Men*, những phim mô tả việc bán hàng như được khởi nguồn lòng tham và đã đặt nền móng cho những điều xấu xa. Chúng ta bị dồn vào chân tường bởi người chào hàng hưởng hoa hồng dẻo miệng luôn thúc giục chúng ta ký lên dòng kẻ có những dấu chấm. Bán hàng – ngay cả khi chúng ta gán cho nó lời chú giải vị lai như "bán hàng phi thương mại" – thì nó vẫn cứ mang tiếng xấu. Và nếu bạn không tin tôi, hãy lật sang chương kế tiếp để tôi có thể giúp bạn hình dung.

Chương 3

Từ “người mua phải thận trọng” đến “người bán phải thận trọng”

Mọi người thật sự nghĩ gì về bán hàng? Để tìm câu trả lời, tôi đã chuyển sang một phương pháp hiệu quả và thường ít được sử dụng: Tôi hỏi họ. Trong cuộc khảo sát Bạn làm gì tại nơi làm việc?, tôi đặt ra câu hỏi sau cho những người tham gia: “Khi bạn nghĩ đến ‘sự bán hàng’ hay ‘bán hàng’, từ nào xuất hiện đầu tiên trong trí não bạn?”.

Câu trả lời phổ biến nhất là tiền, và trong 10 câu trả lời thường gặp nhất có những từ như “rao hàng”, “tiếp thị” và “thuyết phục”. Nhưng khi tôi đọc kỹ danh sách và lược bỏ các danh từ mà phần lớn là từ đồng nghĩa có giá trị trung lập với “bán hàng”, một bức tranh thú vị hiện lên.

Những gì bạn thấy ở trang 57 là một đám mây từ. Đó là một cách trình bày theo kiểu đồ họa gồm 25 tính từ và thán từ mà mọi người hay đưa ra nhất khi được yêu cầu nghĩ về “sự bán hàng” hay “bán hàng”. Kích cỡ mỗi từ phản ánh số lượng người chọn từ đó, ví dụ như “huênh hoang” là tính từ hay thán từ thông dụng nhất (và là từ đứng thứ tư được nhắc đến nhiều nhất trong toàn bộ cuộc khảo sát) nên có được kích cỡ rất ấn tượng. “Nịnh nọt”, “thiết yếu” và “quan trọng” thì nhỏ hơn vì được nhắc đến ít hơn.

Tính từ và thán từ có thể tiết lộ thái độ của mọi người vì chúng thường chứa đựng yếu tố cảm xúc mà danh từ không có. Và các cảm xúc được gợi lên từ "sự bán hàng" hay "bán hàng" mang một hương vị không thể nhầm lẫn. Trong số hai mươi lăm từ được nhiều người chọn trả lời nhất, chỉ có năm từ có nghĩa tích cực ("cần thiết", "thử thách", "vui", "thiết yếu" và "quan trọng"), những từ còn lại đều mang nghĩa tiêu cực. Những từ tiêu cực này được chia thành hai nhóm, một nhóm thể hiện sự bực dọc của người khác đối với nghề bán hàng ("khắc nghiệt", "khó khăn", "cứng nhắc", "đau khổ",...), nhưng phần lớn nhóm còn lại thì thể hiện sự chán ghét. Những từ như "huênh hoang" và "gây sự" được nhắc đến nhiều nhất, cùng với một loạt các tính từ chỉ sự lừa dối: "gian xảo", "nịnh nọt", "không đứng đắn", "lôi kéo" và "giả tạo".

Đám mây từ vựng này như kết quả chụp cộng hưởng từ phần ngôn ngữ của não bộ chúng ta khi suy ngẫm về việc bán hàng và nó thể hiện một quan niệm chung: Bán hàng khiến nhiều người trong chúng ta không thoải mái và thậm chí hơi ghê sợ ("hủ lậu", "khiếp", "eo ôi"). Nguyên nhân một phần là vì chúng ta tin rằng việc hành nghề bán hàng xoay quanh sự ăn ở hai lòng, đạo đức giả và trò hai mặt.

Để tìm hiểu thêm về ấn tượng của mọi người, tôi đã hỏi một câu thích hợp hơn cho những người có thói quen hình dung khi suy nghĩ: "Khi nghĩ về 'sự bán hàng' hay 'bán hàng', hình ảnh nào xuất hiện đầu tiên trong trí bạn?". Với câu hỏi này, những người tham gia khảo sát phải diễn tả bức tranh của họ trong khoảng năm từ hay nhiều hơn năm một chút.

Các câu trả lời với số lượng áp đảo đã tạo nên một hình thái khác biệt khiến tôi ngạc nhiên. Đó là những từ về một người đàn ông mặc đồ vét bán xe hơi, nói chung là một chiếc xe cũ. Hãy nhìn vào đám mây từ thể hiện kết quả hai mươi lăm từ được trả lời phổ biến nhất sau:

Năm từ được nhiều người trả lời nhất là: "người bán xe hơi", "đồ vét", "người bán xe hơi cũ", "người đàn ông mặc vét" và gã bạn cũ của chúng ta – từ "huênh hoang". Trong số mười từ chiếm vị trí cao nhất cũng có từ "xe hơi", và "xe hơi cũ" được đứng độc lập. Bức tranh được hình thành trong tâm trí của những người tham gia khảo sát đều cùng về đàn ông. Từ "người đàn ông" thậm chí nằm trong hai mươi lăm từ đứng đầu. Rất ít người sử dụng những từ chỉ giới tính một cách trung gian như "người bán hàng" và không ai dùng từ "người phụ nữ bán hàng". Nhiều người trả lời và nhấn mạnh về khía cạnh thân thiện của việc bán hàng – như "cởi mở", "hướng ngoại" và "dẻo miệng", tất cả những từ này thuộc nhóm hai mươi lăm từ đứng đầu. Những từ khác dành cho các hình ảnh ẩn dụ hay có tính văn chương, bao gồm "cá mập" và "Willy Loman(*)", và một số người vẫn không thể cưỡng lại việc dùng những tính từ như: "khéo nói dối", "không đứng đắn" và "phiền phức".

(*) *Tức William "Willy" Loman, nhân vật hư cấu trong tác phẩm Cái chết của người chào hàng của Arthur Miller.*

Hóa ra hai đám mây từ này khi được phân tích cùng nhau lại có thể giúp chúng ta giải thích được một trong hai lầm tưởng phổ biến nhất về công việc bán hàng dưới mọi hình thức. Những niềm tin lồng trong hình ảnh thứ nhất – cho rằng việc bán hàng thật khó chịu vì nó gian dối – thì vốn là không quá sai sự thật dù chúng thể hiện quan niệm đã rất lỗi thời. Và để hiểu điều đó thì phải giở lại các lớp của hình ảnh thứ hai.

Chanh và những vấn đề chua chát khác

Vào năm 1967, năm đầu tiên giữ cương vị Giáo sư kinh tế tại trường Đại học California, Berkeley, George Akerlof đã viết một bài báo dài 13 trang, sử dụng lý thuyết và một số phương trình kinh tế để khảo sát một góc thế giới thương mại mà một vài nhà

kinh tế đã dám dấn chân lên: thị trường xe hơi đã qua sử dụng. Hai tờ báo hàn lâm đầu tiên nơi Akerlof nộp bài đã từ chối vì họ "không phát hành các bài viết về những đề tài tầm phào". Tờ báo thứ ba cũng từ chối công trình nghiên cứu của Akerlof, nhưng với lý do khác. Các nhà phê bình của tòa báo này không nói rằng phân tích của anh là tầm phào mà nói nó sai lầm. Cuối cùng, hai năm sau khi anh hoàn tất bài báo, *Thời báo Kinh tế* số hàng quý đã chấp nhận phát hành nó vào năm 1970 dưới tựa đề "Thị trường 'chanh': Chất lượng bấp bênh và cơ chế thị trường". Bài báo của Akerlof tiếp tục trở thành một trong những bài báo kinh tế được viện dẫn nhiều nhất trong vòng 15 năm qua. Năm 2001, nó đã giúp Akerlof đạt giải thưởng Nobel.

Trong tài liệu của mình, Akerlof chỉ ra điểm yếu trong lập luận về kinh tế theo lối truyền thống. Hầu hết các phân tích kinh tế đều bắt đầu bằng việc giả định rằng các bên liên quan đến bất kỳ vụ giao dịch nào cũng được thông tin đầy đủ rằng những người tham gia sẽ đưa ra quyết định tính lý trí dựa trên mối tư lợi của họ. Lĩnh vực kinh tế học về hành vi đang phát triển đã dấy lên thắc mắc về phần thứ hai của giả định ấy – rằng tất cả chúng ta đang ra những quyết định lý trí dựa trên mối tư lợi của mình. Còn Akerlof thì nhắm vào phần đầu tiên – rằng chúng ta được thông tin đầy đủ, và ông đã sử dụng thị trường xe hơi cũ mà ông gọi là "một bài tập luyện ngón" để minh họa và phát triển các ý tưởng của mình.

Theo ông, xe hơi để bán thường rơi vào hai loại sau: tốt và xấu. Xe hơi xấu thường được người Mỹ gọi là "chanh" thì hiển nhiên kém hấp dẫn và vì thế giá buộc phải rẻ hơn. Điều phiền hà là đối với một chiếc xe hơi cũ, chỉ có người bán mới biết liệu nó là một quả chanh hay một trái đào, vậy nên cả hai bên mua-bán phải đương đầu với "nguồn thông tin sẵn có bất đối xứng". Một bên có đầy đủ thông tin; còn bên kia thì nhiều nhất cũng chỉ biết được vài phần.

Thông tin bất đối xứng tạo nên đủ loại vấn đề nhức đầu. Nếu người bán biết nhiều về sản phẩm hơn người mua, người mua sẽ có những nghi ngờ mà chúng ta có thể thông cảm được. Người bán đang giấu giếm gì thế? Có phải mình đang bị bịt mắt? Nếu chiếc xe còn rất tốt, tại sao anh ta muốn bán phắt nó đi? Kết quả là người mua chỉ sẵn lòng trả một món tiền rất ít – hoặc có khi quyết định không mua nữa. Nhưng Akerlof đưa ra giả thuyết rằng những đợt sóng vấn đề có thể tiếp tục lan xa hơn.

Giả sử tôi có một chiếc xe hơi cũ mà tôi biết là trái đào và tôi quyết định bán nó đi. Những người mua sẽ đối xử với tôi theo cách mà họ đối xử với bất cứ người bán hàng nào – như một kẻ bán chanh

rong chỉ nắm thông tin căn bản. Cái lão Pink này đang giữ bí mật gì nhỉ? Có phải lão đang lừa bịp mình không? Nếu chiếc xe ngon như trái đào, tại sao lão lại muốn tống khứ nó đi? Hậu quả là ở vị trí người bán, tôi đành dàn xếp một cái giá thấp hơn giá trị của chiếc xe. Một hậu quả khác là tôi chịu thua và thậm chí chẳng buồn cố bán nó đi. "Các giao dịch không trung thực có xu hướng đẩy các giao dịch trung thực ra khỏi thị trường", Akerlof viết. "Sự hiện diện của những người muốn đứng ra bảo đảm đồ xấu là đồ tốt có xu hướng hất cẳng việc kinh doanh hợp pháp". "Và không chỉ có xe hơi", ông nói. Lý lẽ tương tự được áp dụng cho ngành bảo hiểm, tín dụng, cả ngành tự doanh. Khi người bán hàng trung thực không tham gia, những người duy nhất còn lại là những kẻ vô lương tâm và bịp bợm, những tên huênh hoang mặc vét sử dụng những thủ đoạn bẩn thỉu để neo bạn với một đống sắt vụn. Hủ lậu.

Tất nhiên, các cá nhân và các tổ chức đã tìm cách để làm cho bức tranh thương mại của Akerlof bớt kinh khủng. Những người bán hàng cung cấp giấy bảo hành cho hàng hóa của họ. Các nhãn hiệu cung cấp sự bảo đảm chất lượng. Các cơ quan lập pháp thông qua "luật chanh" để bảo vệ người tiêu dùng. Nhưng quan trọng nhất là những người mua hàng tiềm năng đã nhận được sự quan tâm. Khi người bán biết nhiều hơn người mua, người mua phải thận trọng. Ngày nay việc mọi người ở châu Mỹ, châu Âu và châu Á thường chỉ biết hai từ Latin thôi không phải là ngẫu nhiên. Trong thế giới thông tin bất đối xứng, nguyên tắc dẫn đường là *caveat emptor* – nghĩa là *người mua phải thận trọng.*

Bài báo khiêu khích của Akerlof đã thể hiện lại cách các nhà kinh tế và những người khác đã tính toán đến các giao dịch cá nhân và toàn bộ thị trường như thế nào. Vì thế với ví dụ này làm mẫu, chúng ta hãy thử một bài tập luyện ngón trí tuệ khác. Hãy tưởng tượng một thế giới không có tính bất đối xứng thông tin nhưng lại tiến gần với sự bình đẳng thông tin hơn, nơi người mua và người bán có quyền truy cập những thông tin xấp xỉ nhau. Điều gì sẽ xảy ra? Thật ra, hãy ngưng tưởng tượng về thế giới ấy, bạn đang sống trong một thế giới như thế.

Quay trở lại những chiếc xe hơi cũ. Ở Hoa Kỳ ngày nay, một người mua hàng tiềm năng nếu muốn mua một chiếc Nissan Maxima cũ sẽ có thể tự trang bị cho mình đủ loại thông tin cần thiết ngay cả trước khi tiếp cận người bán. Cô ấy có thể lên mạng và tìm được địa chỉ những nơi cung cấp chính chiếc xe ấy ngay trong khu vực minh sinh sống và khu lân cận, nhờ vậy mà có nhiều lựa chọn hơn. Cô có thể khai thác mạng xã hội của mình hay ghé thăm các

trang mạng để tìm hiểu danh tiếng của từng nhà bán lẻ và độ hài lòng của các khách hàng trước mình. Đối với những người bán hàng cá nhân, cô có thể dành ra 15 phút dùng công cụ tìm kiếm để kiểm tra sự thành thật của anh ta. Cô có thể ghé thăm các diễn đàn trên mạng để xem các chủ nhân hiện tại của xe Nissan Maxima nghĩ gì về xe này. Cô có thể kiểm tra sách Kelley Blue, Edmunds, hay trang AutoTrader.com để tìm giá của những chiếc Maxima đã qua sử dụng. Và một khi đã tìm ra chiếc xe mình thích, cô có thể lấy số đăng ký của nó và nhanh chóng kiểm tra trên mạng để biết được liệu chiếc xe đó có từng gặp tai nạn và sửa chữa lớn gì không. Dĩ nhiên như thế thì cô sẽ không hoàn toàn được bảo vệ khỏi những người bán hàng vô đạo đức. Nhưng nếu cô gặp phải bất cứ giao dịch bẩn thỉu nào, hay cuối cùng không hài lòng, cô có thể làm được nhiều điều hơn là việc chỉ phàn nàn với người hàng xóm. Cô có thể kể với vài trăm bạn bè của mình trên Facebook, trên Twitter và các độc giả của cô trên blog – một vài người trong số họ có thể chuyển tiếp câu chuyện của cô đến mạng xã hội của mình, đập tan khả năng tiếp tục lừa đảo của người bán hàng. Nào bây giờ chúng ta hãy mở rộng thực tế của thị trường xe hơi cũ sang thị trường của bất cứ thứ gì khác.

Người mua ngày nay không "được thông tin đầy đủ" theo cách lý tưởng hóa mà nhiều mô hình kinh tế áp dụng. Nhưng họ cũng không phải là nạn nhân rủi ro của sự bất đối xứng thông tin mà họ đã từng bị. Đó là lý do tại sao đám mây từ đầu tiên không sai, nó chỉ lỗi thời. Việc tin rằng người bán hàng thì gian xảo, khéo nói dối và không đứng đắn chẳng dính dáng gì mấy đến bản chất của chính hoạt động bán hàng mà liên quan nhiều hơn đến bối cảnh kinh doanh mà trong đó hoạt động bán hàng vẫn liên tục diễn ra – bối cảnh này đã thống trị suốt một thời gian dài nhưng đang chóng tàn phai.

Thế cân bằng đã chuyển đổi. Nếu bạn là người mua và bạn có lượng thông tin ngang bằng với người bán, cùng với các phương tiện hỗ trợ việc tranh cãi, bạn không còn là người duy nhất cần được quan tâm nữa. Trong một thế giới cân bằng thông tin, nguyên tắc dẫn đường mới là *caveat venditor*– nghĩa là *người bán phải thận trọng.*

Tìm những Kowalski của bạn

Cũng có thể Joe Girard đã nhảy dù xuống từ đám mây thứ hai ấy và sẵn sàng làm bất cứ việc gì để đặt bạn vào chiếc Chevy Malibu ngay chiều nay. Ông là người chào hàng vĩ đại nhất thế giới – tôi biết thế vì ông bảo tôi thế. Ông gửi cho tôi vài trang trong cuốn *Kỷ*

lục Guinness Thế giới để chứng minh những thành tựu của mình đã được một công ty kế toán lớn xác nhận. Trong vòng một năm, ông đã bán được 1.425 chiếc xe cho Metrollis Chevrolet ở Detroit. Những chiếc xe này không phải được bán theo lô mà là mỗi lần một chiếc, bán cho từng người – vài chiếc mỗi ngày trong suốt cả năm. Một thành tựu đáng nể.

Vậy ông đã làm thế nào?

Trên trang bìa cuốn sách của ông, *Làm thế nào để bán bất cứ thứ gì cho bất cứ ai*, có lời khẳng định "2 triệu cuốn đã được in!". Bản thân cuốn sách cũng tiết lộ các bí mật mà ông từng chia sẻ với khán giả tại các buổi nói chuyện của mình trên khắp thế giới. "Tôi bảo đảm với bạn rằng phương thức của tôi sẽ hiệu quả với bạn, nếu bạn hiểu và làm theo nó", ông hứa.

Phần mấu chốt là "Quy luật 250 của Girard" – trong cuộc sống của mình, mỗi chúng ta có 250 người mà chúng ta biết rõ, đủ để chúng ta mời họ đến dự đám cưới hay tang lễ. Nếu bạn gặp một người, khiến cô ấy thích bạn và mua đồ của bạn, cô ấy sẽ kết nối bạn với những người khác trong nhóm 250 người của cô ấy. Một vài người trong số họ sẽ làm tương tự. Và cứ tiếp tục như thế tầm ảnh hưởng cứ rộng ra. Girard khuyên chúng ta "lấp đầy chỗ ngồi trên chiếc vòng đu quay" với càng nhiều khách hàng tiềm năng càng tốt. Sau khi họ mua hàng, hãy để họ rời chiếc vòng ấy một thời gian và rồi biến họ thành "những chú chó săn chim" của bạn bằng cách cho họ 50 đô cho mỗi cơ hội bán xe mà họ giới thiệu đến cho bạn sau đó. "Một chiếc Chevrolet được Joe Girard bán không chỉ là một chiếc xe hơi", ông viết. "Nó là toàn bộ mối quan hệ giữa tôi và khách hàng cũng như với gia đình, bạn bè và những người mà anh ta cùng làm việc".

Than ôi, nhiều kỹ thuật được Girard đề nghị sử dụng để tạo lập một quan hệ như thế lại gợi nhớ các tính từ khó chịu trong đám mây từ thứ nhất. Chẳng hạn, nếu các khách hàng tiềm năng nói rằng họ vừa mới đi nghỉ ở đâu đó, Girard sẽ nói rằng ông cũng từng ở đó. "Bởi vì dù anh ta ở bất cứ đâu thì tôi cũng từng đến đó. Thậm chí ngay cả khi tôi chưa bao giờ nghe tên chỗ ấy", ông viết. "Ngoài kia có rất nhiều, có lẽ là hàng triệu người đã nghe về tôi. Và hàng ngàn người đã mua hàng của tôi. Họ nghĩ họ biết tôi rất rõ vì tôi biết rất rõ về họ. Họ nghĩ tôi đã từng đến Công viên Quốc gia Đá Vàng. Họ nghĩ tôi đã từng câu cá hồi gần Thành phố Traverse, bang Michigan. Họ nghĩ tôi có một bà cô sống gần căn cứ Không lực Selfridge". Giờ bạn hãy chọn đi: "không trung thực", "nịnh nọt", hay "eo ôi".

Girard cũng mô tả một trong những chiến thuật ưa thích nhất của ông là gọi điện thoại làm quen với các khách hàng tiềm năng trong ba đoạn văn dài dòng nhưng hết sức thú vị. Ông bắt đầu bằng việc chọn một cái tên trong danh bạ điện thoại và nhấc máy lên gọi.

Lần này một phụ nữ trả lời. "Xin chào bà Kowalski. Tôi là Joe Girard của Merollis Chevrolet. Tôi chỉ muốn báo để bà biết rằng chiếc xe bà đặt đã có hàng", tôi bảo bà ấy. Bây giờ hãy nhớ rằng: đây là một cuộc gọi làm quen và tất cả những gì tôi biết rõ qua danh bạ điện thoại là tên, địa chỉ và số điện thoại của bên kia. Cái bà Kowalski này không biết tôi đang nói gì. "Tôi e rằng ông đã gọi nhầm số. Chúng tôi không đặt mua một chiếc xe mới nào cả," bà ấy đáp. "Bà chắc chứ?", tôi hỏi. "Khá là chắc. Nếu có, chồng tôi hẳn đã nói với tôi", bà nói. "Bà chờ tôi một phút", tôi nói. "Đây có phải là nhà ông Clarence J. Kowalski không ạ?", "Không. Tên chồng tôi là Steven…", "Ôi, bà Kowalski, tôi rất xin lỗi đã quấy rầy bà vào đúng lúc này. Tôi chắc là bà đang rất bận".

Nhưng Girard không để bà cúp máy dễ như thế. Ông giữ bà ta lại nói chuyện để thả mồi câu.

"Thưa bà Kowalski, tình cờ thế này, không biết bà có đang tìm kiếm một chiếc xe trên thị trường không?". Nếu vợ chồng bà đang tìm, chắc chắn bà sẽ nói có. Nhưng câu trả lời điển hình thông thường là: "Tôi không nghĩ thế, nhưng tôi phải hỏi chồng tôi đã". Và đây chính là thứ tôi đang tìm kiếm. "Ồ, khi nào tôi có thể gọi được cho ông ấy ạ?". Và bà ta sẽ nói: "Ông ấy thường về đến nhà lúc 6 giờ". Tốt rồi, tôi đã có cái mình muốn. "Vâng, được ạ, thưa bà Kowalski, tôi sẽ gọi lại lúc đó nếu bà chắc rằng tôi sẽ không làm gián đoạn bữa tối". Tôi đợi cho bà ta bảo tôi rằng họ sẽ không ăn tối trước 6 giờ 30, và rồi tôi cám ơn bà.

Từ đó, Girard chuyển sang bước kế tiếp.

Bạn biết tôi sẽ làm gì vào 6 giờ tối rồi đấy. "Xin chào ông Kowalski, đây là Joel Girard của Metrollis Chevrolet. Sáng nay tôi nói chuyện với bà Kowalski và bà ấy đề nghị tôi gọi lại vào giờ này. Tôi đang tự hỏi không biết ông có tìm một chiếc Chevrolet mới trên thị trường không ạ?". "Không", ông ta nói, "chỉ là chưa thôi". Vì vậy tôi hỏi thẳng: "Thế thì ông nghĩ khi nào ông sẽ tìm một chiếc xe mới nhỉ?", và ông ấy đáp sẽ nghĩ về điều đó rồi trả lời tôi sau. Có khi ông ấy chỉ muốn tống khứ tôi thôi. Nhưng dù lý do là gì đi nữa, những điều ông ấy nói cũng có thể là vì ông ta thật sự có ý đó. Như thế thì dễ hơn là cố tưởng tượng ra một lời nói dối. "Tôi đoán khoảng 6 tháng nữa tôi sẽ cần một chiếc", ông nói và tôi hoàn tất cuộc đối thoại với câu: "Vâng

thưa ông Kowalski. Tôi sẽ liên hệ lại với ông lúc ấy. À, nhân tiện, hiện tại ông đang lái xe gì ạ?". Ông ta cho tôi biết rồi tôi cám ơn ông và gác máy.

Girard để tên ông Kowalski vào trong hồ sơ cùng với một lời nhắc trên lịch là sẽ gọi lại cho ông ta rồi chuyển sang cái tên kế tiếp trong danh sách của mình. Girard viết: "Sau những cú gọi dễ dàng, sẽ có nhiều Kowalski nếu bạn tiếp tục tìm kiếm".

Việc Girard không có manh mối mà vẫn tìm thấy đủ các Kowalski để trở thành người chào hàng vĩ đại nhất thế giới – và việc ông vẫn ra ngoài và giảng dạy về các kỹ năng bán hàng – dường như đã xác nhận rằng tính bất đối xứng thông tin ấy và các thủ đoạn thấp hèn mà nó cho phép vẫn sống tốt. Nhưng có một điều bạn nên biết về Joe Girard. Thật ra ông không bán chiếc xe nào từ năm 1977. Ba mươi năm trước ông rời khỏi công việc kinh doanh để dạy cho người khác về bán hàng. (Công ty kiểm toán Deloitte & Touche đã gửi tôi đến thẩm tra hồ sơ ghi năm 1991 của ông và hồ sơ này bao gồm các hoạt động trong giai đoạn 15 năm bắt đầu từ 1963). Các kỹ thuật của Girard hẳn có thể đã lóe sáng vào những năm giữa thập niên 70 của thế kỷ 20. Nhưng vào những năm giữa thập niên đầu tiên của thế kỷ 21, chúng chỉ thổi ra luồng hơi nhẹ từ những chiếc hộp cũ trên gác mái. Rốt cuộc thì những ngày này, bà Kawalski vẫn làm việc. Trong nhà bà có thiết bị nhận diện người gọi đến để tránh những cuộc xâm phạm qua điện thoại. Và nếu một người chào hàng phá hỏng sự phòng ngự của gia đình bà, bà sẽ giải quyết anh ta gọn lẹ, có lẽ sau đó bà sẽ tìm tên anh ta trên Google và kể cho bạn bè của mình trên Facebook về cuộc gọi sởn tóc gáy bà nhận được đêm hôm đó.

Một buổi chiều tôi nói chuyện điện thoại với Girard và hỏi ông thế giới bán hàng đã thay đổi như thế nào từ lần cuối cùng khi ông còn làm chủ một đại lý trưng bày xe, ông khăng khăng rằng chẳng có gì thay đổi. Thế còn ảnh hưởng của Internet? *"Nó vô giá trị. Tôi chẳng cần thứ tào lao đó", ông bảo. Ngày nay khi người tiêu dùng có nhiều cách truy cập thông tin, liệu điều đó sẽ thay đổi quy trình bán hàng như thế nào? "Chẳng thay đổi gì cả. Chỉ có một cách duy nhất. Cách của tôi". Liệu ông có thành công trong bối cảnh hôm nay như ông đã thành công vào thập niên 70 của thế kỷ 20 không?* "Cho tôi chín tháng và tôi sẽ thống trị cả thế giới".

Xét một cách công bằng, phần lớn những gì Girard tán thành vẫn hợp lý và bền vững. Ông là người ủng hộ trung thành của dịch vụ hậu mãi. "Dịch vụ, dịch vụ và dịch vụ", ông bảo tôi trong suốt cuộc đối thoại. Ông tặng tôi một trong những câu cách ngôn dễ

hiểu nhất về bán hàng hiệu quả mà tôi từng nghe: "Người ta muốn một giao dịch công bằng từ người mà họ thích". Nhưng xét một cách rộng hơn, cái nhìn về thế giới và các chiến thuật của ông giống với một bộ phim cũ về đề tài một người lính bị mắc kẹt trên một hòn đảo xa xôi vẫn tiếp tục chiến đấu bởi vì anh ta không hề được thông báo rằng chiến tranh đã kết thúc.

Tammy Darvish thì ngược lại. Khi Girard đang bán Chevrolet ở Detroit, Darvish còn ở trường tiểu học. Bây giờ bà là Phó chủ tịch Tập đoàn xe hơi DARCARS, một trong những doanh nghiệp xe hơi lớn nhất Bờ Đông Hoa Kỳ. Nếu nhìn vào vẻ ngoài ngôi nhà của bà thì kết quả việc kinh doanh xe hơi hẳn đã rất tốt đẹp. Một buổi chiều tôi ngồi cùng bà trong một trang viên rộng gần 1.400 mét vuông, nơi có một phòng giải lao có lẽ lớn gấp đôi một nhà thi đấu bóng rổ. Darvish có mái tóc sẫm màu dài vừa qua vai. Bà nhỏ nhắn, thân thiện và nửa mạnh mẽ, dù rằng phần "mạnh mẽ" có vẻ là tự nhiên còn phần "nửa" dường như là một cố gắng. Không ai tham gia cuộc khảo sát mà tôi nêu ở đầu chương này vẽ được bà khi họ diễn đạt một hình ảnh về việc bán hàng.

Darvish đến với ngành công nghiệp này theo một cách cũ xưa: Cha của bà là chủ một tập đoàn buôn bán xe hơi ở khu vực Washington, D.C. Sau khi tốt nghiệp Đại học Northwood ở Midland, Michigan với tấm bằng về tiếp thị xe hơi bà bắt đầu làm việc từ vị trí thấp nhất, một nhân viên tư vấn bán hàng cấp thấp phải đối mặt với những hoài nghi khắc nghiệt. Lúc đó bà 20 tuổi – là con gái ông chủ, không tệ hơn – trong một lĩnh vực nặng nề của đàn ông. Trong tháng đầu tiên, bà bán được nhiều hơn đồng nghiệp của mình và được chọn là "người bán hàng trong tháng". Rồi bà lặp lại điều đó vào tháng thứ hai, và một sự nghiệp ra đời.

Gần ba mươi năm sau, bà nhìn thấy sự giảm dần tính bất đối xứng thông tin đã tái định hình ngành kinh doanh của bà. Ngày xưa, khách hàng lái xe từ cửa hàng này đến cửa hàng khác để thu thập tất cả những tin tức mà họ có thể. "Ngày nay hầu hết việc đó đã được làm trước khi họ ra mặt. Và trong nhiều trường hợp họ đã học được nhiều hơn chúng tôi", bà nói. "Khi tôi tốt nghiệp đại học, hóa đơn xuất xưởng của một chiếc xe được giữ trong két an toàn. Chúng tôi không biết giá vốn (của những chiếc xe chúng tôi đang bán). Ngày nay khách hàng sẽ bảo cho tôi biết".

Khi người mua có thể biết nhiều hơn người bán, người bán không còn là người bảo hộ hay cung cấp thông tin nữa. Họ là người phụ trách và giải thích thông tin, giúp làm sáng tỏ sự mâu thuẫn giữa các sự kiện, dữ liệu và những lựa chọn. "Nếu cuối cùng khách

hàng có một câu hỏi nào đó", Darvish bảo, "tôi có thể nói 'Nào chúng ta hãy vào Chevy.com và cùng tìm câu trả lời'".

Bà thừa nhận rằng "khi bạn vào một cửa hàng bán xe hơi, bạn mong đợi được nhìn thấy một chiếc áo khoác kẻ ô và một chiếc quần vải sợi nhân tạo". Nhưng cũng như việc các lựa chọn thời trang đáng ngờ đó đã trở nên lỗi thời, những trò ảo thuật không đứng đắn mà họ dùng đã không còn thích hợp. Thật vậy, phần lớn những quan niệm mà chúng ta có về việc bán hàng không hình thành từ bản chất tự nhiên vốn có của công việc này mà là từ sự bất đối xứng thông tin vốn từ lâu định hình bối cảnh và môi trường làm việc của người bán hàng. Một khi tính bất đối xứng ấy suy giảm và cán cân cân bằng trở lại, mọi thứ sẽ tốt lên. Ví dụ, DARCARS có một chính sách khác thường là hiếm khi tuyển dụng người chào hàng có kinh nghiệm vì có thể họ đã có những thói quen xấu hay đã tiếp thu những quan điểm cũ rích. Tương tự, Darvish tin rằng nhiều chương trình đào tạo về bán hàng "hơi máy móc", rằng họ đang có nguy cơ chuyển con người thành những người máy bán hàng luôn đọc làu làu các kịch bản có sẵn trong đầu theo gợi ý và cố ép khách hàng ra quyết định. "Chúng tôi tuyển họ và cho tham gia một khóa đào tạo không chỉ về bán hàng trong một tuần. Chúng tôi nói về dịch vụ khách hàng và phương tiện thông tin đại chúng".

Trong hầu hết các trường hợp, kiểu dẻo miệng, vỗ lưng và móc túi khách hàng như trong quá khứ không phải là cách giúp ai đó làm việc hiệu quả khi bối cảnh đã thay đổi. Darvish nói phẩm chất mà bà tìm kiếm nhiều nhất là sự kiên trì và sự đồng cảm – thứ chẳng hề xuất hiện trong các đám mây từ.

"Anh không thể dạy một người biết quan tâm", bà bảo tôi. Đối với bà người chào hàng lý tưởng là người biết tự hỏi chính mình: *Tôi sẽ quyết định như thế nào nếu chính mẹ tôi đang ngồi đó, cố nhận yêu cầu một dịch vụ hay muốn mua một chiếc xe?* Nghe có vẻ cao thượng, và có lẽ cao thượng thật. Nhưng ngày nay, đó là cách để bạn bán xe hơi.

Joe Girard là một lý do tại sao chúng ta phải sống theo kiểu *người mua phải thận trọng*. Tammy Darvish tồn tại và phát triển mạnh vì bà sống theo cách *người bán phải thận trọng*.

Sự suy tàn của tính bất đối xứng thông tin không chấm dứt được tất cả các hình thức nói dối, lừa đảo và trò bẩn thỉu khác. Một ý niệm thoáng qua từ các vụ bê bối tài chính mới nhất của Wall Street, the City và Hồng Kông đã xác nhận sự thật không vui đó.

Khi sản phẩm phức tạp như chuẩn tín dụng bị hoán đổi thì có ai mà không bị ảnh hưởng? Với tiềm năng thu lợi khổng lồ, một số người sẽ cố gắng duy trì sự mất cân đối thông tin và những người khác sẽ chọn sự lừa bịp triệt để. Điều đó sẽ không thay đổi. Chừng nào mà loài người không hoàn thiện và có thể mắc sai lầm còn có mặt trên hành tinh này, người mua phải thận trọng vẫn là lời chỉ dẫn hữu ích. Tôi để tâm đến nguyên tắc này và bạn cũng nên như thế. Nhưng việc một vài người sẽ đi con đường nhỏ hẹp không có nghĩa rằng nhiều người cũng sẽ chọn con đường ấy. Khi người bán không còn nắm giữ lợi thế về thông tin và người mua có những phương tiện và cơ hội tranh cãi, con đường nhỏ hẹp là lối đi nguy hiểm.

Nguyên tắc *người bán phải thận trọng* được mở rộng, được ưu tiên hơn cả vấn đề doanh số bán xe và dẫn đến sự thay đổi hình thức của hầu hết những cuộc gặp gỡ có liên quan tới việc tác động người khác. Lấy du lịch làm ví dụ: Ngày xưa – nghĩa là 15 năm trước các đại lý du lịch giữ thông tin độc quyền và cho phép những kẻ vô liêm sỉ tính phí quá tay và ngược đãi khách hàng. Giờ thì không còn thế nữa. Ngày nay, một bà mẹ với máy tính xách tay đã có quyền truy cập xem bảng giá vé máy bay, thứ hạng khách sạn và các bài phê bình như một người chuyên nghiệp. Hoặc hãy nghĩ về việc bán bản thân mình để đổi lấy công việc. Có thể bạn không còn kiểm soát được tất cả các thông tin về mình nữa, bạn đưa vào tài liệu bán hàng của mình, tức là lý lịch cá nhân, những thông tin được chọn lọc. Ngày nay, một công ty vẫn có thể nhìn vào lý lịch đó nhưng theo ghi chú của CNN, họ cũng sẽ "xem lướt qua tiểu sử sơ lược của bạn trên LinkedIn và Facebook, đọc những chi tiết bạo lực trên blog của bạn và vớ lấy Google để tìm hiểu thêm về bạn, cả tốt lẫn xấu, họ làm tất cả cùng một lúc".

Những quy tắc mới về *người bán phải thận trọng* cũng chi phối khu vực Y tế – Giáo dục đang bùng nổ. Ngày nay, một học sinh trung học tích cực có thể truy cập Internet để biết nhiều hơn cả giáo viên của mình về các đề tài như nguyên nhân của cuộc chiến Peloponnesian hay cách làm một bộ phim kỹ thuật số. Các bác sĩ, một thời được xem như là những nhà kê đơn thuốc uy quyền có kiến thức chuyên ngành, bây giờ có thể thấy bệnh nhân đang tự tìm hiểu về bệnh tật của mình và đến khám với một lô các tài liệu nghiên cứu cũng như một liệu trình những việc phải làm. Các nhà giáo dục và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe ngày nay không thể phụ thuộc vào sự tôn sùng gần như tuyệt đối mà tính bất đối xứng thông tin từng ban cho họ nữa. Khi cán cân nghiêng theo hướng ngược lại, những việc họ làm và cách họ làm những việc đó phải thay đổi. Y tế – Giáo dục, hãy coi chừng!

Câu chuyện về hai ngày thứ Bảy

Steve Kemp là một người đàn ông mặc vét bán xe hơi cũ. Doanh nghiệp của ông, SK Motors ("Nơi mọi người đều cưỡi xe!") ở Lanham, Maryland, nằm trên một khoảnh đất nhạt nhẽo thiếu màu sắc trên đường số 564 bang Maryland, theo hướng từ Nhà thờ Grace Baptist và sân trượt patin đi xuống. Kemp là một doanh nhân kiểu cũ – vui tính, hồng hào và béo tốt, ông là hội viên Câu lạc bộ Rotary địa phương và cửa hàng dịch vụ của ông cung cấp dịch vụ miễn phí cho người đạt danh hiệu "giáo viên của tháng" tại một trường học gần đấy. SK Motors là một nơi làm việc theo kiểu xưa. Hàng tồn kho của công ty gồm khoảng 50 chiếc xe hơi cũ – từ Mercedes-Benz SL đến Hyundai Elantra – nằm trên một lô đất trải nhựa đường được bao quanh bởi một sợi dây gắn những lá cờ hiệu xuất phát. Ngay rìa khu đất là một văn phòng làm việc nhỏ gọn gồm một tầng và năm phòng.

Một buổi sáng thứ Bảy đẹp trời, hai người bán hàng, Frank và Wayne nhấm nháp cà phê ở phòng trước, đợi vị khách đầu tiên trong cái ngày luôn là bận rộn nhất tuần. Frank là người Mỹ gốc Phi có giọng nói nhỏ nhẹ, ông đã 74 tuổi nhưng trông như mới 55. Ông tham gia bán xe hơi từ năm 1985. Wayne cũng ở vào khoảng tuổi đó, da trắng, gắt gỏng, đang đội mũ chơi bóng chày và áo sơ mi kẻ ô.

Một người đàn ông mặc áo da có mũ trùm đầu hút thuốc liên tục lái xe vào khu đất cùng với cậu con trai gầy như cái que khoảng 20 tuổi gì đấy, người đang cố tỏ ra anh hùng nhờ bộ ria và chiếc áo khoác mang tên một công ty điện lực địa phương. Cậu thanh niên cần một chiếc xe hơi. Anh chàng ngưỡng mộ chiếc Nissan Altima sản xuất ba năm trước nhưng không trả nổi giá 16.500 đô. Vì thế cậu chọn chiếc Ford Escort 1963 đã đi được gần 190.000 km. Cậu lái thử xe với Frank ngồi ở ghế trước. Rồi họ quay lại văn phòng làm thủ tục mua bán.

Cậu điền vào đơn xin cấp tín dụng. Jimmy, cánh tay phải của Steve, nhận đơn và đi về phòng mình nơi có một trong hai chiếc máy vi tính của công ty để kiểm tra năng lực tín dụng của cậu ta. Quỷ thần ơi, bản báo cáo như một lời cáo tội. Gã khách hàng trẻ có quá nhiều khoản phải trả. Cậu ta cũng có xe bị thu hồi, bao gồm cả một chiếc mua của SK Motors trước đây. Frank triệu Steve đến. Họ hội ý chớp nhoáng và Steve bước vào phòng.

Ông thì thầm với tôi: "Chúng tôi hiện đang trong giai đoạn*làm ơn nếu".*

Hả?

"Làm ơn mua nếu chúng tôi làm việc này? *Làm ơn mua nếu*chúng tôi làm việc kia?" ông lại thì thầm.

Steve sẵn sàng cho vay – lãi suất chuẩn của SK là 24% và một thiết bị theo dõi gắn vào xe – nếu gã thanh niên trả 1.500 đô tiền mặt. *Làm ơn mua nếu* đó là những điều khoản trong vụ mua bán? Cậu ta không có đồng nào để trả tiền mặt. Cậu ta đi.

Hai người khách nữa bước vào, chẳng có ai nghiêm túc.

Đến giữa trưa, một người đàn ông dáng cao đội nón cao bồi và áo khoác trang trí logo của Jack Daniel xuất hiện. Ông đang kiếm một chiếc xe hơi rẻ – ai đến cũng với mục đích này cả – và tìm được một chiếc Acura màu cam đỏ giá 3.700 đô. Ông và Frank lái thử. Khi họ quay lại, ông đã sẵn sàng mua. Frank không nói nhiều. Ông chỉ không xen vào cuộc đối thoại. Họ thỏa thuận giảm giá xuống còn 3.200 đô – và người đàn ông đội mũ cao bồi lái chiếc xe đi. Lúc đó là 1 giờ chiều và SK Motors bán được chiếc xe đầu tiên trong ngày.

Trước 2 giờ chiều, Wayne đã ngủ thiếp đi tại bàn làm việc của mình.

Vào khoảng 4 giờ chiều, Steve bán chiếc Dodge Stratus 2003 đã chạy được hơn 110.000 km cho một phụ nữ, bà cần một chiếc xe cho cậu con trai mới lớn của mình. Đến khi họ đóng cửa chiều tối hôm đó thì SK Motors đã bán được hai chiếc.

Một ngày thứ Bảy kia, tôi đến một nơi bán xe hơi cũ khác – một cửa hàng lớn của Car-Max ở Rockville, Maryland. Nó ở cách SK Motors khoảng 50 km về khoảng cách và nhiều năm ánh sáng về hình thức. Nơi đây số xe trong bãi đậu xe dành cho khách hàng nhiều hơn số xe SK có để bán. Bộ sưu tập xe hơi ở đây nối dài trên đoạn đường trải nhựa theo từng lô giống như bãi đậu xe ở sân bay – nằm hoàn toàn trong những khu vực được xác định bằng các chữ cái giúp mọi người dễ tìm phương hướng. Văn phòng chính là nơi ồn ào như một sàn chứng khoán công suất thấp – hai chục cái bàn, hơn bốn chục nhân viên bán hàng và rất nhiều khách hàng.

Nhưng sự khác nhau lớn nhất không phải là kích cỡ hay tiếng ồn mà là thông tin. Ngày thứ Bảy hôm đó ở SK Motors, không một khách hàng nào có vẻ đã thực hiện một khảo sát sơ đẳng nhất về giá cả, các giao dịch cạnh tranh, hay chất lượng xe trước khi đến xem. Ở đây khoảng ½ số khách hàng đang nắm chặt những bản

thông tin in sẵn mang từ nhà đến. Những người khác thì đang bấm điện thoại thông minh và iPad. Và những người còn lại nếu cần truy cập thông tin thì có thể sử dụng loạt máy vi tính mà CarMax để sẵn cho khách hàng dùng. SK Motors, nơi phục vụ khách hàng với những lựa chọn thật hạn chế và sẵn sàng thỏa hiệp về vấn đề tín dụng, nơi khách hàng phải chịu đựng các thiết bị kiểm soát và mức lãi vay cao thấu trời, vẫn có thể hưởng lợi từ sự bất đối xứng thông tin còn CarMax đã xây dựng mô hình kinh doanh của mình theo hướng ngược lại.

CarMax được thành lập vào năm 1993 với hy vọng tái tạo cách người Mỹ mua xe hơi đã qua sử dụng. Hai thập niên sau, công ty bán hơn 400.000 chiếc xe mỗi năm, doanh thu hằng năm hơn 9 tỷ đô và nằm trong danh sách 500 công ty có doanh thu cao nhất Hoa Kỳ do tạp chí Fortune bình chọn. Từ lúc khởi đầu, công ty đã cố gắng xóa bỏ những định kiến đã tạo ra đám mây từ thứ nhất. Chẳng hạn công ty phát hành giá quy định cho mỗi chiếc xe – không cần trò phù thủy. Điều đó làm bớt đi nỗi sợ hãi của khách hàng rằng mình đã bị hớ bởi những kẻ bán hàng có nhiều thông tin hơn. Thêm vào đó, nhân viên bán hàng của CarMax – mà đa số khoác áo thun polo màu xanh với logo của công ty thay vì mặc vét và cà vạt – lĩnh lương hoàn toàn bằng hoa hồng bán xe. Bán một chiếc xe rẻ tiền họ cũng được nhận hoa hồng ngang với bán một chiếc xe đắt tiền. Điều đó giúp giảm thiểu nỗi lo sợ về khả năng một nhân viên bán hàng huênh hoang có thể thúc ép bạn mua một chiếc xe tốt cho cái ví của anh ta hơn là ví của bạn. Cuối cùng, CarMax sẵn sàng cung cấp thông tin một cách thiết thực. Vì bất cứ khách hàng nào cũng có thể tìm ra báo cáo về tình trạng cũng như tiền sử của chiếc xe, CarMax chỉ việc cho họ những thông tin ấy miễn phí. Công ty cung cấp cho khách hàng giấy bảo hành, giấy chứng nhận và sự bảo đảm sẽ giải quyết những vấn đề về chất lượng mà Akerlof đã nhận ra trước đây vào năm 1967.

Nhưng có một ví dụ sắc nét nhất có thể nhìn thấy ngay khi bạn bước vào cửa hàng. Mỗi nhân viên bán hàng ngồi tại một cái bàn nhỏ – anh ta một bên và khách hàng ở bên kia. Mỗi bàn cũng có một chiếc máy vi tính. Trong hầu hết các cách sắp đặt thông thường, người bán nhìn vào màn hình và người mua sẽ nhìn thấy mặt sau của màn hình. Nhưng ở đây máy vi tính không được đặt ở trước mặt bên nào hết mà quay về phía làm sao để cả người bán và người mua có thể cùng nhìn vào màn hình một lúc. Đó là hình ảnh đúng nghĩa của sự đối xứng thông tin.

Không trò phù thủy. Hoa hồng minh bạch. Khách hàng có thông tin và hiểu biết. Một lần nữa, tất cả mọi thứ đều đã sáng tỏ. Và có

lẽ thế thật. Nhưng đó không phải là lý do tại sao cách tiếp cận mới này tồn tại.

Lý do là thế này: Vào ngày thứ Bảy tôi có mặt ở SK Motors, cả ngày tổng cộng có tám khách hàng. Vào ngày thứ Bảy ở CarMax, số lượng khách hàng trong vòng 15 phút còn đông hơn thế.

Như chúng ta thấy, nguyên tắc *người bán phải thận trọng* đã trở nên quan trọng ngang bằng với *người mua phải thận trọng.* Dù bạn tham gia bán hàng theo nghĩa truyền thống hay phi thương mại, con đường nhỏ hẹp giờ đây đã khó đi hơn và con đường cái, tức *sự trung thực, không quanh co* và*minh bạch*, đã trở thành con đường tốt hơn, thật hơn và bền lâu.

Tuy nhiên ý tưởng chúng ta đều đang tham gia bán hàng cả vẫn không mấy dễ dàng được chấp nhận đối với một số người, một phần vì vài tin tưởng sai lệch mà tôi sẽ sớm chỉ ra sau đây.

Đầu tiên là sự lầm tưởng về tính đần độn. "Dường như chúng tôi đã không thuộc về thế giới của các thiên tài", Alfred Fuller, người sáng lập công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller đã viết thế về lực lượng nhân viên bán hàng của mình. Người ta lầm tưởng rằng những người thông minh bỏ đi để trở thành kỹ sư và luật sư, trong khi những ai thuộc thành phần kém thuận lợi trên đường cong biểu diễn sự phân bổ chỉ số IQ thì chuyển sang bán hàng, loại công việc đòi hỏi năng lực nhận thức ít hơn nhiều. Không hẳn như vậy. Như bạn sẽ thấy trong Phần Hai và Phần Ba của cuốn sách này, khi các giao dịch đơn giản có thể được tự động hóa và khi sự bình đẳng thông tin thay thế sự bất đối xứng thông tin, việc tác động đến người khác sẽ phụ thuộc vào những kỹ năng tinh vi hơn và đòi hỏi nhiều trí tuệ cũng như khả năng sáng tạo giống như khi thiết kế một ngôi nhà, đọc kết quả chụp cắt lớp, hay viết một cuốn sách chẳng hạn.

Quan niệm sai lầm thứ hai và cũng là lý do khiến một số người khinh bỉ việc bán hàng, đó chính là ngộ nhận về sự hám tiền. Hầu hết mọi người tin rằng để bán hàng hiệu quả thì phải tham lam và cách tốt nhất (và có lẽ cũng duy nhất) để thành công là trở thành một cái máy bán hàng tự động – cứ bỏ đồng xu vào là có hàng. Một lần nữa, không hẳn thế đâu. Đối với những người mới bắt đầu, bán hàng phi thương mại, đặc biệt trong lĩnh vực Y tế – Giáo dục thì tiền bạc chẳng có nghĩa gì. Những nghiên cứu đáng chú ý đã chỉ ra rằng tiền bạc không phải là động lực làm việc, ngay cả đối với đa số những người bán hàng theo nghĩa truyền thống. Và với phần Thùng hàng mẫu ở cuối Chương 9, bạn sẽ biết rằng một số

công ty thực ra đã tăng doanh thu bán hàng bằng cách loại bỏ hoa hồng và không đặt nặng vấn đề tiền bạc.

Cuối cùng, nhiều người – trong đó có tôi, trước khi tôi bắt tay vào nghiên cứu cuốn sách này – đã lầm tin vào tính bẩm sinh, rằng một số người được đo ni để bán hàng còn những người khác thì không. Một số người trong chúng ta sinh ra đã có kỹ năng tác động đến người khác, phần còn lại là những kẻ không may mắn. Chúng ta là con người và vì thế mỗi người chúng ta đều có bản năng bán hàng, điều đó có nghĩa là ai cũng có thể quán triệt những nguyên lý cơ bản về việc tác động đến người khác. Phần sau của cuốn sách này sẽ chỉ bạn cách thực hiện điều này.

Phần 2
LÀM THẾ NÀO?

Chương 4
Sự hòa hợp

Trong bộ phim *Glengarry Glen Ross* được sản xuất năm 1992 và dựa theo tác phẩm của nhà văn từng đoạt giải Pulitzer David Mamet, có bốn nhân viên chào hàng tầm thường cư ngụ tại văn phòng buồn bã ở Chicago của công ty bất động sản Mitch và Murray. Lúc bấy giờ, họ bán hàng rất chật vật. Vì thế vào một đêm ẩm đạm sũng nước mưa, các ông chủ dưới phố đã phái Blake, một tên dã thú máu lạnh mặc vét đến đá đít họ, buộc tăng tốc độ làm việc.

Trong một cảnh mang tính anh hùng ca của bộ phim về ngành thương mại này, Blake, do chàng trai trẻ Alec Baldwin thủ vai, đã dạy cho những người đàn ông trung niên cách bán hàng. Anh ta bắt đầu bài giảng bằng sự nhạo báng khi chất vấn về tính cách đàn ông của họ và loạn xạ ném ra những lời lẽ coi thường. Rồi anh ta chuyển sang đe dọa: "Chúng ta sẽ thêm một chút vào cuộc thi bán hàng tháng này. Như mọi người biết đấy, giải nhất là một chiếc Cadillac Eldorado. Có ai muốn xem giải nhì không nào?". Nói rồi anh ta giơ cao một cái gói: "Giải nhì là một bộ dao cắt bít tết". Ngưng một chút rồi anh ta tiếp: "Giải ba là sa thải. Các ông hiểu rồi chứ?".

Sau đó Blake kết thúc lời hô hào của mình bằng một bài giảng lạc hậu về bán hàng, anh ta lật một tấm bảng màu xanh lên và chỉ vào ba chữ cái mà anh ta đã viết sẵn: "A-B-C". Và anh ta giải thích: "A (Always) – luôn. B (Be) – phải. C (Closing) – dứt điểm. Luôn phải dứt điểm. Luôn phải dứt điểm".

"Luôn phải dứt điểm" là nền móng của ngôi thánh đường nghệ thuật bán hàng. Những người bán hàng thành công, giống như những kẻ đi săn bất cứ loài nào, không bao giờ giảm bớt tốc độ theo đuổi con mồi. Mỗi một lời nói và mỗi một hành động khéo

léo đều phải nhắm đến mục đích duy nhất: đẩy cuộc giao dịch đến hồi kết thúc – kết thúc theo cách của bạn – và khiến cho người ngồi bên kia bàn "ký vào dòng kẻ chấm chấm chấm" như Blake nói.

Luôn phải dứt điểm. Sự giản đơn của thành ngữ này khiến nó dễ hiểu; thứ tự chữ cái khiến nó dễ nhớ. Và đó có thể là một lời khuyên mang tính tích cực, nó nhắc nhở người bán tập trung vào việc kết thúc giao dịch dù còn đang trong giai đoạn bắt đầu hay giữa chừng. Nhưng lời khuyên này đang mất dần đi tính hiệu quả vì tình thế hỗ trợ cho nó cũng đang dần mất đi. Chỉ khi một số người trong chúng ta tham gia bán hàng – và khi người mua đối mặt với những lựa chọn tối thiểu và sự bất đối xứng thông tin – thì "Luôn phải dứt điểm" mới còn có lý. Nhưng khi tất cả chúng ta tham gia bán hàng, và không ai có lợi thế về thông tin, mệnh lệnh của Blake dường như trở nên lỗi thời như máy đánh chữ điện và những tấm thẻ Rolodex chấm tên văn phòng Mitch và Murray.

Hoàn cảnh thay đổi đòi hỏi một hướng đi mới. Vì thế trong Phần Hai này, tôi xin giới thiệu các chữ cái ABC mang một ý nghĩa mới về tác động đến người khác:

A (Attunement) – Hòa hợp

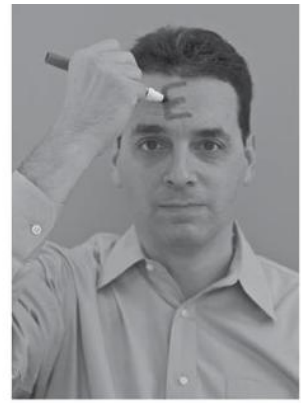
B (Buoyancy) – Hăng hái

C (Clarity) – Rõ ràng

Sự hòa hợp, sự hăng hái và sự rõ ràng: Xuất phát từ những kết quả nghiên cứu khoa học xã hội phong phú, ba phẩm chất này là những yêu cầu mới cần có để tác động đến người khác một cách hiệu quả trong bối cảnh đã khác đi của thế kỷ 21. Chúng ta bắt đầu chương này với chữ cái A – Hòa hợp. Và để giúp bạn hiểu được phẩm chất này, hãy để tôi gợi cho bạn nghĩ đến một chữ cái khác.

Quyền lực, đồng cảm và tắc kè bông

Dành một chút thời gian ngay lúc này – và nếu có ai đó trong phòng cùng bạn, hãy lịch sự hỏi xin họ 30 giây rồi yêu cầu họ làm như sau: "Đầu tiên, dùng tay thuận của bạn, búng ngón tay năm lần càng nhanh càng tốt. Rồi dùng ngón tay trỏ của bên tay thuận của bạn vẽ càng nhanh càng tốt một chữ cái E trên trán bạn". Hãy làm đi, một cách nghiêm túc, tôi sẽ đợi. (Nếu bạn ở một mình, hãy cất bài tập này vào túi sau lưng bạn và lấy nó ra lần sau khi có cơ hội.)



Bây giờ hãy nhìn cách đối tác của bạn vẽ chữ E. Nó giống hình nào trong hai hình trên?

Sự khác nhau có vẻ như vô thưởng vô phạt, nhưng chữ cái trên trán đối tác của bạn đã mở ra một cửa sổ để lộ tâm trí của anh ta. Nếu ký tự E giống hình bên trái, người đó đã vẽ ký tự này để *tự bản thân mình có thể đọc nó*. Nếu nó giống hình bên phải, anh ta đã vẽ chữ E sao cho *bạn có thể đọc nó.*

Từ giữa thập niên 80 của thế kỷ 20, các nhà tâm lý xã hội học đã sử dụng kỹ thuật này – gọi là *bài kiểm tra chữ E* – để đánh giá xem người được kiểm tra hiểu gì về "nắm bắt suy nghĩ của người khác". Khi phải đương đầu với một tình huống phức tạp hay bất thường có liên quan đến một người nào đó, làm thế nào chúng ta hiểu được việc gì đang xảy ra? Chúng ta có xem xét tình huống đó dựa trên quan điểm riêng của mình không? Hay chúng ta có "khả năng thoát ra khỏi kinh nghiệm bản thân và hình dung được tình cảm, nhận thức và động cơ của người khác"?

Nắm bắt suy nghĩ của người khác là trọng tâm của phẩm chất thiết yếu đầu tiên trong việc tác động đến người khác ngày nay. Sự hòa hợp là khả năng khiến cho hành động và cách nhìn của mình phù hợp với người khác cũng như hoàn cảnh của bản thân mình. Hãy nghĩ về việc đó giống như cách bạn mở đài phát thanh. Đó là khả năng di chuyển lên xuống dò tìm tần số tùy theo tình huống và dừng lại ở một thông tin đang được truyền đi, ngay cả khi các tín hiệu không liền mạch và rõ ràng ngay lập tức.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng sự hòa hợp với người khác, việc nắm bắt suy nghĩ của người khác sẽ có hiệu quả khi chúng ta xoay quanh ba nguyên tắc sau.

1. Gia tăng quyền lực của mình bằng cách giảm nhẹ nó đi

Trong một nghiên cứu thú vị cách đây vài năm, một nhóm các nhà khoa học xã hội do Adam Galinsky của trường Quản lý Kellogg, thuộc Đại học Northwestern, dẫn đầu đã thăm dò mối liên hệ giữa việc nắm bắt suy nghĩ của người khác và quyền lực. Họ chia những người tham gia khảo sát thành hai nhóm, với điểm khác nhau duy nhất là những gì mỗi nhóm trải qua ngay trước thí nghiệm chính. Một nhóm hoàn tất một chuỗi các hoạt động đem lại cho họ cảm giác về quyền lực. Nhóm kia thực hiện một loạt các hoạt động khác được thiết kế để nhấn mạnh sự thiếu quyền lực của họ.

Rồi các nhà nghiên cứu cho cả hai nhóm tham gia bài kiểm tra chữ E. Kết quả không thể nhầm lẫn: "Những người tham gia khảo sát có quyền lực cao chắc chắn sẽ vẽ ký tự E cho chính mình đọc nhiều hơn gần gấp ba lần những người ít quyền lực". Nói một cách khác, những người nhận được dù chỉ một chút quyền lực sẽ trở nên ít (và có lẽ bớt đi khả năng) hòa hợp với quan điểm của người khác.

Bây giờ hãy thử một bài kiểm tra khác với chính mình, một bài kiểm tra không cần cái trán của bất kỳ ai. Hãy tưởng tượng rằng bạn và Maria, đồng nghiệp của bạn đi ăn ngoài ở một nhà hàng tuyệt vời do Ken, bạn của Maria giới thiệu. Đó là một trải nghiệm khủng khiếp. Thức ăn thì ôi thiu, dịch vụ thì dở tệ. Ngày hôm sau Maria gửi cho Ken một email chỉ viết rằng: "Cái nhà hàng ấy thật tuyệt vời, đúng là tuyệt". Bạn nghĩ Ken sẽ hiểu nhận xét đó như thế nào? Anh ta sẽ cho rằng email đó thành thật hay có ý mỉa mai? Hãy nghĩ về điều đó một chút trước khi đọc tiếp.

Trong một thí nghiệm có liên quan, Galinsky và cộng sự của mình sử dụng một phiên bản của tình huống này để xem xét mối quan hệ giữa quyền lực và việc nắm bắt suy nghĩ của người khác ở một góc độ khác và đã tìm ra kết quả giống với những gì họ khám phá được với bài kiểm tra chữ E. Theo cách thông thường, những người tham gia khảo sát có quyền lực cao tin rằng Ken cảm thấy email đó có ý mỉa mai, còn những người ít quyền lực lại đoán rằng anh ấy cho là nó thành thật. Ai đúng? Chính là nhóm có ít quyền lực. Hãy nhớ rằng: Ken không hề biết những gì xảy ra tại bữa tối đó. Trừ khi Maria là một người thường xuyên châm biếm mà trong thí nghiệm này ta không có bằng chứng gì về tính châm biếm của cô. Vậy thì Ken chẳng có lý do gì để nghi ngờ sự thiếu thành thật của bạn mình. Để kết luận rằng anh đã nghiệm ra được sự mỉa mai trong email của Maria thì phải dựa vào "kiến thức hậu trường bí mật" mà anh ta không có. Như các nhà khảo sát kết luận, "quyền lực khiến cho các cá nhân bám chặt lấy ưu thế của

riêng mình và không thể điều chỉnh bản thân để theo kịp quan điểm của người khác".

Kết quả của những nghiên cứu này, vốn là một phần của một cuộc nghiên cứu lớn hơn, đã đưa đến một kết luận duy nhất: quan hệ giữa quyền lực và khả năng nắm bắt suy nghĩ của người khác có mối tương quan tỷ lệ nghịch. Quyền lực có thể khiến bạn rời xa vị trí đúng khi dò đài và làm rối các tín hiệu bạn nhận được, làm sai lệch các thông điệp và gây nhiễu các thông tin nhạy cảm.

Đây là cái nhìn thấu suốt cực kỳ quan trọng để hiểu được cách tác động lên người khác. Khả năng nắm bắt suy nghĩ của người khác không có nhiều ý nghĩa khi người bán nắm giữ tất cả mọi thứ – dù đó là người bán hàng hưởng hoa hồng hay một cửa hàng điện tử hay một vị bác sĩ có văn phòng treo đầy bằng cấp. Lợi thế về thông tin giúp họ có khả năng ra lệnh thông qua phương tiện quyền lực, và thậm chí là cưỡng bức và thao túng người khác. Nhưng khi lợi thế thông tin đó lụi tàn, quyền lực mà nó mang lại cũng mất đi. Kết quả là khả năng tác động đến người khác giờ đây phụ thuộc vào thứ ngược lại của quyền lực: sự thông hiểu quan điểm của người khác, việc thâm nhập vào suy nghĩ của người đối diện, và nhìn thế giới qua đôi mắt của họ. Và để thực hiện tốt điều đó, bạn chắc chắn cần phải bắt đầu từ chỗ có thể khiến bạn bị đuổi khỏi trường dạy bán hàng "luôn-phải-dứt-điểm" của Mitch và Murray ở trên, đó là: Giả định bạn không phải là người có quyền lực.

Nghiên cứu của Dacher Keltner tại trường Đại học California, Berkeley, và những người khác đã chỉ ra rằng những ai có danh phận thấp sẽ là những người tha thiết nắm bắt suy nghĩ của người khác hơn. Keltner giải thích trong một cuộc phỏng vấn: "Khi nguồn lực của bạn ít hơn, bạn sẽ dễ dàng hòa hợp với hoàn cảnh chung quanh mình hơn". Bạn hãy xem nguyên tắc đầu tiên này của sự hòa hợp giống như môn phái nhu thuật: biến một nhược điểm hiển nhiên thành một ưu điểm thực sự. Hãy bắt đầu những cuộc chạm trán của bạn với giả định rằng bạn đang ở vị trí của một người có ít quyền lực. Điều đó sẽ giúp bạn nhìn thấy quan điểm của người khác một cách chính xác hơn và điều đó sẽ giúp bạn tác động được đến họ.

Tuy vậy, xin đừng hiểu sai ý ở đây. Khả năng tác động đến những người khác không đòi hỏi bạn phải trở thành một người quỵ lụy hay phải biểu hiện các mức độ vị tha một cách thánh thiện. Sự hòa hợp phức tạp hơn thế, như nguyên tắc thứ hai sắp chỉ ra đây.

2. Hãy cân bằng giữa việc sử dụng cái đầu và trái tim của bạn

Các nhà khoa học xã hội thường nhìn nhận việc nắm bắt suy nghĩ của người khác và đồng cảm giống như một cặp anh em song sinh – có quan hệ mật thiết, nhưng không phải là một. Nắm bắt suy nghĩ của người khác là một khả năng liên quan đến nhận thức, phần lớn là về tư tưởng. Còn đồng cảm là một phản hồi mang tính cảm xúc, phần lớn thiên về cảm nhận. Cả hai đều thiết yếu. Nhưng Galinsky, William Maddux (của trường kinh doanh INSEAD ở Fontainebleau, Pháp) và hai đồng nghiệp nữa đã phát hiện ra rằng sử dụng chỉ một trong hai khả năng đó thì sẽ hiệu quả hơn khi cần phải tác động đến người khác.

Trong một thực nghiệm năm 2008, các nhà khảo sát đã mô phỏng một cuộc thương lượng dựa trên hoạt động bán hàng của một trạm xăng. Giống như nhiều cuộc thương lượng thật ngoài đời khác, cuộc thương lượng này đã phô bày một trở ngại: Mức giá cao nhất mà người mua chấp nhận trả thấp hơn mức giá thấp nhất người bán có thể đồng ý. Tuy nhiên, hai bên có những lợi ích chung khác mà nếu đưa ra thì có thể dẫn đến một thỏa thuận được cả hai bên chấp nhận. Một phần ba các nhà thương lượng được hướng dẫn phải tưởng tượng xem bên kia đang cảm thấy gì, trong khi một phần ba khác được hướng dẫn phải tưởng tượng xem bên kia đang nghĩ gì. (Một phần ba còn lại nhận được những hướng dẫn chung chung và mơ hồ – họ chính là nhóm đối chứng). Điều gì đã xảy ra? Những người đồng cảm đã đạt được nhiều thỏa thuận hơn nhóm đối chứng. Nhưng những người nắm bắt được suy nghĩ của khách hàng thậm chí còn làm tốt hơn: 76% trong số họ đã xoay xở đạt được những thỏa thuận làm hài lòng cả hai bên.

Điều tương tự như thế cũng đã xảy ra ở một tình huống thương lượng khác, cuộc thương lượng này liên quan đến những vấn đề có nhiều xung đột và gai góc hơn giữa một nhà tuyển dụng và một người xin việc. Một lần nữa, những người có thể nắm bắt suy nghĩ của người khác đã đạt được kết quả tốt nhất, không chỉ cho bản thân họ mà còn cho cả đối tác của họ trong cuộc thương lượng. Galinsky và Maddus đã viết: "Nắm bắt được quan điểm của đối phương giúp cho cả hai có được sự kết hợp mạnh mẽ hơn cũng như mỗi cá nhân thu được nhiều hơn… Những người nắm bắt được suy nghĩ của người khác đạt được hiệu quả kinh tế cao nhất mà không phải hy sinh những lợi ích quan trọng của riêng mình". Trong khi đó, sự đồng cảm không hiệu quả bằng và "đôi khi gây hại cho cả những giải pháp sáng tạo đang được nghĩ đến lẫn lợi ích cá nhân".

Bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại thường liên quan đến những thứ giống như các nhu cầu tranh

đua – sự hợp tác đấu với sự cạnh tranh, lợi ích nhóm đấu với lợi ích cá nhân. Thúc đẩy mạnh quá sẽ phản tác dụng, đặc biệt trong một thế giới mà người bán phải thận trọng. Nhưng cảm nhận sâu sắc quá cũng không phải là câu trả lời đúng vì lợi ích của bản thân bạn có thể bị áp đảo. Việc nắm bắt được suy nghĩ của người khác dường như có khả năng giúp xác định được hành động đúng đắn giữa hai thái cực, cho phép chúng ta điều chỉnh mình và hòa hợp theo những cách khiến cả hai bên đều thấy dễ chịu. Sự đồng cảm có thể giúp xây dựng những mối quan hệ bền lâu và xoa dịu các xung đột. Trong môi trường y tế, theo như một bác sĩ xuất sắc thì sự đồng cảm "có liên quan đến việc ít gây lỗi lầm trong y khoa hơn, kết quả chữa bệnh cao hơn, bệnh nhân hài lòng hơn… ít khiếu nại về việc kê đơn sai hơn và các bác sĩ hạnh phúc hơn". Và sự đồng cảm là phẩm chất đạo đức có giá trị theo đúng nghĩa của nó. Nhưng khi cần tác động đến người khác thì việc nắm bắt được suy nghĩ của đối phương lại có tính hiệu quả cao hơn trong cặp anh em song sinh này. Như các nhà khảo sát nói, rốt cuộc "thâm nhập vào trí não người khác thì tốt hơn là để họ trong tim mình".

Nguyên tắc thứ hai này của sự hòa hợp cũng có nghĩa là thừa nhận rằng con người không tồn tại như những đơn vị nguyên tử bị tách ra khỏi nhóm, tình huống và hoàn cảnh. Và điều đó đòi hỏi phải huấn luyện để một người có khả năng nắm bắt suy nghĩ của người khác không chỉ nhắm vào người mình tiếp xúc mà còn phải nhắm vào các quan hệ và mối liên kết của người đó với những người khác. Chính những phân tích có tính toàn diện của các trang mạng xã hội đã cho thấy những mối liên kết, những quan hệ cũng như các luồng thông tin vận hành theo hướng như trên. Tuy nhiên trong đa số các tình huống bán hàng, chúng ta không có được một cuộc khảo sát chuyên sâu xa xỉ và một phần mềm tuyệt hảo mà các nhà phân tích mạng xã hội sử dụng. Vì thế chúng ta phải hạn chế dựa vào những định hướng như GPS – định vị toàn cầu – mà cần tin tưởng nhiều hơn vào trực giác để biết mình đang ở đâu. Trong thế giới của các cô và các cậu hầu bàn, loại hòa hợp này được gọi là "có mắt nhìn" hay "đọc được tâm trạng". Nó cho phép người hầu bàn nhanh chóng hiểu được sự tương tác trong nhóm và điều chỉnh phong cách của mình cho phù hợp. Tôi gọi khả năng này là "nghiên cứu bản đồ xã hội". Đó là khả năng đánh giá tình hình và "vẽ" một bản đồ diễn tả mối liên hệ với mọi người trong tâm trí mình.

Dan Shimmerman, nhà sáng lập Công ty Phần mềm Varicent – một công ty thành công rực rỡ ở Toronto vừa được IBM mua lại, nói: "Tôi làm thế trong mọi tình huống bán hàng. Đối với tôi, điều rất quan trọng là không chỉ hiểu rõ những yếu nhân nào có quyền

ra quyết định mà còn phải hiểu được thành kiến và sở thích của mỗi người. Bản đồ trong tâm trí vẽ lên một bức tranh hoàn chỉnh và luôn cho phép bạn sắp xếp thời gian, năng lượng và nỗ lực một cách đúng đắn cho những mối quan hệ thích hợp". Nghiên cứu bản đồ xã hội – vẽ bản đồ ấy trong đầu bạn – sẽ đảm bảo rằng bạn không bỏ lỡ một người quan trọng nào trong quy trình, Simmerman nói: "Thật khó chịu khi bỏ ra cả năm cố gắng bán hàng cho Mary và rồi phát hiện ra Dave mới là người quyết định".

Tuy nhiên, sự hòa hợp không chỉ đơn giản là một bài tập về nhận thức. Nó cũng có yếu tố vật chất như nguyên tắc thứ ba sẽ chỉ ra sau đây.

3. Bắt chước một cách có chiến lược

Loài người là những kẻ bắt chước bẩm sinh. Chúng ta thường làm những gì người khác làm mà không hề nhận ra điều đó, chẳng hạn như phản ánh lại "giọng nói, cách diễn thuyết, biểu lộ trên gương mặt, các ứng xử công khai và những phản ứng tình cảm" của họ. Khi người mà chúng ta đang nói chuyện khoanh tay, chúng ta sẽ làm giống vậy. Đồng nghiệp của chúng ta hớp một ngụm nước, chúng ta cũng làm thế. Khi để ý thấy sự bắt chước đó, chúng ta thường bi quan và than vãn rằng mình "bắt chước như khỉ". Chúng ta cười những người bắt chước cách ứng xử hay lặp lại như vẹt lời nói của người khác như thể những hành động ấy có thể là biểu hiện không xứng đáng với phẩm cách con người. Nhưng các nhà khoa học lại nghĩ khác về sự bắt chước. Đối với họ, khuynh hướng này thật sự rất con người, một hành động tự nhiên mang tính chất như một loại keo dán xã hội và như một dấu hiệu của lòng tin. Tuy nhiên, họ cũng dán cho nó cái nhãn không thuộc về con người. Họ gọi nó là "hiệu ứng tắc kè bông".

Trong một nghiên cứu đoạt giải thưởng, Galinsky và Maddux, cùng với Elizabeth Mullen của Đại học Stanford, đã kiểm tra xem sự bắt chước có giúp sự hòa hợp thêm sâu sắc và khả năng tác động đến người khác có được cải thiện hơn không. Họ sử dụng cùng kịch bản với nghiên cứu trước – bán hàng tại một trạm xăng và cuộc thương lượng giữa một người tìm việc và nhà tuyển dụng – nhưng thêm vào một thước đo mới. Năm phút trước khi bài tập bắt đầu, vài người tham gia cuộc nghiên cứu nhận được một "tin nhắn quan trọng" gửi cho họ những hướng dẫn để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Các nhà thương lượng thành công đề nghị bạn nên bắt chước phong cách của đối tác của bạn trong cuộc thương lượng để có thể

đạt được một thỏa thuận tốt hơn. Ví dụ, khi người đó xoa mặt mình, bạn cũng nên làm thế. Tuy nhiên, họ nói *điều quan trọng là bạn cần bắt chước một cách tinh tế để người kia không nhận ra những gì bạn đang làm,* nếu không thì kỹ thuật này sẽ hoàn toàn phản tác dụng. Bạn cũng đừng quá chăm chăm vào việc bắt chước để rồi mất tập trung vào kết quả của cuộc thương lượng. Vì thế, bạn nên tìm ra một cách ôn hòa để bắt chước, sao cho thích hợp mà vẫn tinh tế để không phá vỡ sự tập trung của mình.

"Việc bắt chước một cách có chiến lược" đã cho thấy nó có hiệu quả. Những người tham dự được yêu cầu bắt chước – với trước đó là năm phút lưu ý và chuẩn bị – đã làm tốt bất ngờ và tạo hiệu ứng mạnh. Trong tình huống tại trạm xăng, nếu "những nhà thương lượng bắt chước phong cách của đối tác của mình thì chắc chắn tạo ra được một thỏa thuận có lợi cho cả hai bên hơn". Trong tình huống tuyển dụng, những người bắt chước đạt kết quả tốt hơn những người không bắt chước mà không gây ảnh hưởng bất lợi cho bên kia. Các nhà nghiên cứu đã đặt tên cho công trình của mình là "Những chú tắc kè bông nướng những cái bánh lớn hơn và lấy phần lớn hơn".

Theo Galinsky giải thích, lý do của hiện tượng trên nằm ở chỗ cội nguồn của chúng ta là một loài. Khi hầu hết những người quanh chúng ta là những người mà chúng ta có quan hệ và có thể tin tưởng được thì cũng là lúc não của chúng ta tiến hóa. Nhưng "số lượng người trong các nhóm gia tăng đã đòi hỏi mỗi người phải có những hiểu biết và tương tác phức tạp hơn với mọi người", ông trả lời một cuộc phỏng vấn. Con người vì thế nhìn vào những cách ứng xử trong môi trường để xác định ai là người họ có thể tin tưởng. "Một trong số những dấu hiệu đó là sự nhận biết vô thức về việc chúng ta có đồng bộ với người khác không, và một cách để làm điều đó là so sánh các kiểu ứng xử của họ với của chúng ta". Làm cho phong cách và lời nói của chúng ta đồng bộ với phong cách và lời nói của người khác để cả hai bên hiểu và được hiểu là nền tảng của sự hòa hợp.

Một số nghiên cứu khác cũng chứng minh được tính hiệu quả của sự bắt chước. Ví dụ, một nghiên cứu của Hà Lan đã phát hiện rằng những cô hầu bàn lặp lại từng từ một của khách gọi món thì kiếm được số tiền boa cao hơn 70% những cô chỉ lặp lại từng đoạn của khách gọi món, đồng thời các khách hàng có người hầu bàn bắt chước thì có mức độ hài lòng với bữa tối của mình cao hơn. Trong một nghiên cứu của Pháp về những người bán lẻ, một nửa trong số họ được chỉ dẫn phải bắt chước những biểu lộ và cách ứng xử không bằng lời nói của khách hàng của mình và nửa còn lại thì

không nhận được chỉ dẫn như thế. Khi các khách hàng tiếp cận những người bán hàng, gần 79% trong số họ mua của những người bán hàng có bắt chước trong khi khoảng 62% thì mua của những người bán hàng không bắt chước. Hơn nữa, những người tiếp xúc với những người bắt chước thì "có đánh giá tích cực hơn về cả người bán hàng lẫn cửa hiệu". Trong một thí nghiệm của Đại học Duke, một người phỏng vấn đã trình bày những thành phần làm nên một loại thức uống mới dùng trong thể thao và họ phát hiện ra rằng khi người ta được bắt chước một cách khéo léo, chắc chắn họ sẽ nói rằng họ mua thức uống đó và dự đoán rằng nó sẽ thành công.

Và rất giống với cặp anh em song sinh "nắm bắt suy nghĩ của người khác" và "đồng cảm", "bắt chước" có người anh em họ đầu tiên là: sự đụng chạm. Cuộc khảo sát ở đây, phần lớn được nhà tâm lý xã hội Nicolas Guéguen thực hiện, cũng vô cùng phong phú. Ví dụ, một vài nghiên cứu của ông đã chỉ ra rằng khi các hầu bàn trong nhà hàng chạm nhẹ vào cánh tay hay vai của khách quen thì người khách sẽ để lại nhiều tiền boa hơn. Một trong các nghiên cứu của Guéguen phát hiện ra rằng phụ nữ trong các hộp đêm thường chắc chắn sẽ nhảy với những người đàn ông chạm vào mặt trước cánh tay họ khoảng một-hai giây trước khi anh ta mời. Một nghiên cứu tương tự được thực hiện không phải trong khung cảnh một hộp đêm mà là khi các chàng trai hỏi số điện thoại của các cô gái và cũng cho kết quả tương đương. Trong một cuộc khảo sát khác, khi những người thu thập chữ ký yêu cầu những người lạ ký tên vào một bản kiến nghị, khoảng 55% số người đồng ý. Nhưng khi những người đi vận động chạm vào người khác một lần ở phần trên của cánh tay, số phần trăm tăng vọt lên 81%. Và sự đụng chạm rõ ràng là có ích ngay cả trong khung cảnh ưa thích của chúng ta: nơi bán xe hơi cũ. Khi những người chào hàng (tất cả là đàn ông) chạm nhẹ vào những người mua tiềm năng, những khách hàng này đánh giá họ với thái độ tích cực hơn nhiều so với những người bán hàng không đụng chạm.

Dĩ nhiên, sự bắt chước, giống như các cách ứng xử mang tính hòa hợp khác, đòi hỏi một sự khéo léo. Khi người ta biết rằng mình đang bị bắt chước, điều này cực kỳ hiếm trong các thí nghiệm, thì việc bắt chước có thể gây phản tác dụng và khiến người ta chống lại bạn. Chuyển sang kênh của người khác không có nghĩa là bạn tuyên bố rằng mình đã đến nơi mà khách hàng tiềm năng của bạn vừa mới đến nghỉ hay chú của bạn đang sống ở quê nhà của cô ta. Đó không phải là sự hòa hợp. Đó là nói dối. Điều chính yếu là có chiến lược và có tính người – chiến lược phải xuất phát từ tính

người.

Gwen Martin hiểu điều đó. Bà bắt đầu sự nghiệp của mình là một người chào hàng và đến năm 2007 thì trở thành đồng sáng lập NumberWorks, một công ty cung ứng nhân sự có văn phòng chính đặt tại Minneapolis chuyên cung cấp các nhân viên kế toán và tài chính chuyên nghiệp cho các tổ chức cần trợ giúp trong những dự án phức tạp. Công ty của bà là một trong những công ty có mức tăng trưởng nhanh nhất trong ngành của mình nhờ một lý do mà tôi được biết là năng lực bán hàng của Martin.

Vì vậy khi đến Minnesota, vào lúc này thì tôi chưa biết đến những cuộc khảo sát trên đây và cả bà cũng không biết gì về chúng, tôi thực hiện một cuộc điện thoại phỏng vấn. Khi tiếp xúc với Martin, tôi đã hỏi bà những phẩm chất nào thì cần thiết cho việc tác động đến người khác một cách hiệu quả. Martin khiến tôi ngạc nhiên khi lặp đi lặp lại một từ mà người ta hiếm được nghe trong bối cảnh bây giờ: "sự nhún nhường". "Những người bán hàng thật sự có cùng một phẩm chất là sự nhún nhường", bà bảo tôi. "Họ giữ thái độ *tôi đang ngồi trên một chiếc ghế nhỏ để bạn có thể ngồi trên một chiếc ghế to*". Đó chính là sự nắm bắt suy nghĩ thông qua việc tiết giảm quyền lực **– nguyên tắc thứ nhất của sự hòa hợp.**

Martin cũng nói rằng những người bán hàng giỏi nhất sẽ có trí tuệ cảm xúc mạnh nhưng không để cho những kết nối cảm xúc ấy cuốn họ đi mất. Họ tò mò và hỏi những câu dẫn dắt đến phần cốt lõi trong suy nghĩ của người khác. Đó là thâm nhập vào đầu khách hàng chứ không chỉ trái tim họ **– nguyên tắc hòa hợp thứ hai.**

Trong hầu hết các trường hợp, "bằng cách nào đó bạn phải có khả năng trở nên đồng bộ với mọi người, kết nối với họ cho dù đó là một bà cụ hay một sinh viên vừa tốt nghiệp chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh", bà bảo tôi.

Bà mô tả khả năng này như thế nào?

"Nghe có vẻ lạ", bà nói, "nhưng nếu là tôi thì tôi gọi nó là **khả năng đổi màu như tắc kè bông".**

Lợi thế của người cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại

Những người bán hàng tốt nhất là những người hướng ngoại. Lý do rất rõ ràng từ định nghĩa của tính cách này trong sách giáo khoa: "Người hướng ngoại thường có những đặc điểm như thích giao lưu, quyết đoán, hoạt bát và quan tâm đến những thứ gây phấn khích". Tác động đến người khác đòi hỏi phải tương tác với

họ, và những tình huống xã hội có thể bòn rút năng lượng của những người hướng nội lại là thứ mà người hướng ngoại ưa thích. Sự thoải mái của người hướng ngoại khi tiếp xúc với người khác cũng có nghĩa là họ không lưỡng lự khi đưa ra yêu cầu. Và sự quyết đoán đó là có ích cho dù bạn đang thuyết phục một khách hàng tiềm năng sử dụng dịch vụ quan hệ công chúng của công ty bạn hay xin một người lạ đổi chỗ ngồi trên xe lửa. Những người hướng ngoại thì thân thiện và thích giao du, điều đó có nghĩa là họ sẽ dễ dàng quen với các cuộc đối thoại sôi nổi hơn, từ đó tạo lập được các mối quan hệ và cuối cùng là bán hàng. Tóm lại, những người hướng ngoại tìm kiếm sự phấn khích một cách rất tự nhiên theo bản tính của mình, và nguồn năng lượng cũng như sự nhiệt tình sục sôi của họ có thể lan tỏa, chưa nói đến việc có lợi cho nhiều hình thức gây ảnh hưởng và thuyết phục khác nhau. Thích giao lưu, quyết đoán, hoạt bát và quan tâm đến những thứ gây phấn khích: đó là tiểu sử sơ lược của một người lý tưởng cho việc tác động đến người khác.

"Người chào hàng đại diện cho những người hướng ngoại nguyên mẫu trong nền văn hóa của chúng ta", theo nhiều nhà phân tích, họ rõ ràng là hiện thân của "người hướng ngoại lý tưởng" đã định hình nên xã hội phương Tây. Tiếp theo hãy tự hỏi một chút, phải chăng người hướng ngoại thường theo đuổi nghề bán hàng, hay phần lớn những người hướng dẫn bán hàng thì ca tụng sự hướng ngoại và khả năng hòa đồng, hay các nghiên cứu đã xác nhận rằng các viên quản lý sẽ ưu tiên chọn đặc tính này khi tuyển dụng lực lượng nhân viên bán hàng cho mình.

Quan điểm cho rằng những người hướng ngoại là những người chào hàng tốt nhất có vẻ hiển nhiên đến nỗi chúng ta đã bỏ qua một khe hở bé xíu. Đó là hầu như chẳng có chứng cứ nào chứng minh được điều đó là đúng.

Khi các nhà khoa học xã hội điều tra về quan hệ giữa sự hướng ngoại và thành công trong bán hàng, họ đã cố hết sức và tìm thấy một liên kết mỏng manh. Chẳng hạn, trong khi các giám sát thường đánh giá cao những người hướng ngoại, một số nhà nghiên cứu nhận thấy rằng tính hướng ngoại "không có một quan hệ đáng kể nào đối với thành tích bán hàng xét trên khía cạnh thống kê". Và rằng "tính hướng ngoại không liên quan gì đến khối lượng hàng bán được". Một trong những cuộc điều tra toàn diện nhất – gồm một bộ ba phần phân tích được từ tổng hợp 35 nghiên cứu riêng lẻ và có liên quan đến 3.806 người chào hàng – đã cho thấy mối quan hệ qua lại giữa tính hướng ngoại và việc bán hàng về cơ bản là không tồn tại. Cụ thể, những quan hệ qua lại tích cực

được đo bằng một bảng chia độ từ 0 đến 1, với số 0 biểu hiện cho không có liên hệ nào cả trong khi chỉ số càng cao và gần đến 1 thì mức độ liên hệ lại càng mật thiết. Và quan hệ qua lại giữa tính hướng ngoại và thành tích bán hàng ở 35 nghiên cứu trên là 0,07 – rất nhỏ.

Phải chăng những người hướng nội – những tâm hồn dịu dàng thích ở nhà, trong một thư viện nhiều hơn là ở một bữa tiệc cocktail mới có thể tác động đến người khác tốt hơn? Hoàn toàn không phải thế. Thật ra, một nghiên cứu mới đây đã tiết lộ một bằng chứng vô cùng hấp dẫn hơn nhiều về vấn đề này.

Adam Grant là giáo sư về quản lý tại trường Wharton của Đại học Pennsylvania và là một trong những nhà tâm lý xã hội trẻ tuổi hàng đầu Hoa Kỳ. Trong một số khảo sát trước đây của mình, anh đã nghiên cứu về sự hướng ngoại và trở nên tò mò với việc một đặc tính liên quan rộng rãi đến việc bán hàng như thế lại chẳng có nhiều quan hệ với sự thành công trong lĩnh vực này. Vì vậy anh quyết tìm hiểu nguyên do.

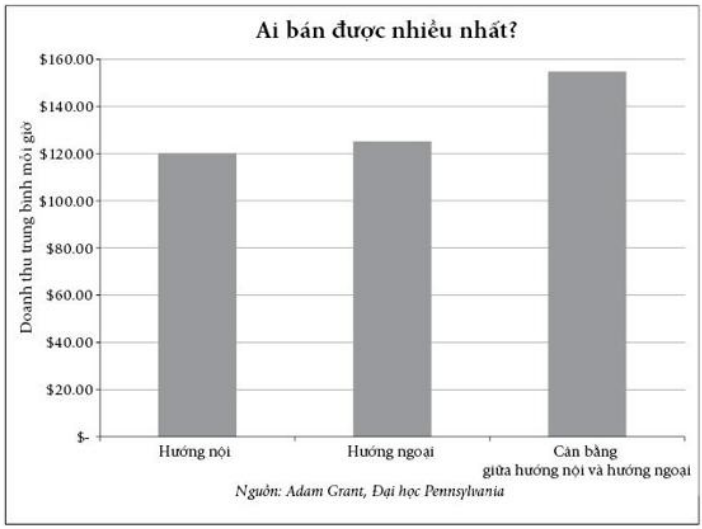
Grant đã thu thập dữ liệu từ một công ty phần mềm có bộ phận chăm sóc khách hàng qua điện thoại, phục vụ việc bán sản phẩm của mình. Anh bắt đầu bằng việc yêu cầu hơn 300 đại diện bán hàng hoàn tất vài bảng đánh giá tính cách, trong đó có một bảng được các nhà khoa học xã hội sử dụng để xem xét xem người tham gia rơi vào vị trí nào trong phổ hướng ngoại-hướng nội. Bảng đánh giá đặc biệt này gồm những câu như "Tôi là linh hồn của bữa tiệc" và "Tôi im lặng giữa những người lạ". Những người tham gia khảo sát được yêu cầu tự đánh giá mình theo cấp độ từ 1 đến 7, và các câu trả lời của họ dẫn đến kết quả số học nghiêng về phía sự hướng ngoại. Rồi Grant theo dõi doanh thu của những đại diện bán hàng này trong ba tháng kế tiếp.

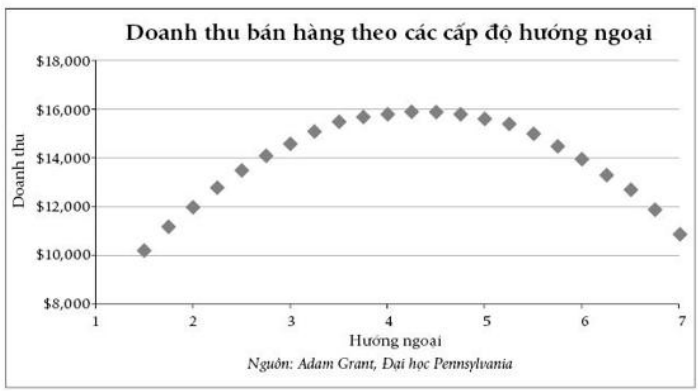
Có lẽ không ai ngạc nhiên về việc các đại diện bán hàng có tính hướng nội không làm tốt bằng những người hướng ngoại, họ chỉ kiếm được trung bình 120 đô/giờ so với 125 đô/giờ của các đồng nghiệp có tính cách thoải mái hơn. Nhưng không ai làm tốt bằng nhóm thứ ba: những người cân bằng được cả hai tính cách ấy.

Cả hai cái gì?

Nhóm thứ ba là những người không hướng ngoại thái quá mà cũng không hướng nội điên cuồng. Hãy quay lại cấp độ hướng nội-hướng ngoại từ 1 đến 7 đó. Những người cân bằng giữa hai tính cách ở vào khoảng trung tâm. Họ không phải độ 1 hay 2 và

cũng không phải 6 hay 7. Trong nghiên cứu của Grant, những nhân cách Goldilocks này – không quá nóng, không quá lạnh – kiếm được trung bình gần 155 đô/giờ, tất nhiên là đã vượt qua các đồng nghiệp của mình. Thật ra người bán hàng có doanh thu trung bình cao nhất – 208 đô/giờ - có điểm hướng ngoại là 4, nằm ngay vào điểm giữa.





Còn gì nữa, khi Grant vẽ biểu đồ doanh thu tổng cộng qua ba tháng dựa vào điểm của các nhân viên theo thang điểm từ 1 đến 7, anh đã tìm thấy một mô hình khác biệt tiết lộ điều bí mật. Thật vậy, những người có mức doanh thu đạt đỉnh cao nhất có điểm tính cách nằm giữa 4 và 4.5, và doanh thu giảm dần khi điểm tính cách dịch chuyển sang phía hướng nội hay hướng ngoại. Những người hướng ngoại nhất thì kiếm được nhiều tiền hơn một chút

so với những người hướng nội nhất nhưng cả hai đều bị tụt hậu so với đồng nghiệp của mình, những người có điểm số nằm ở vị trí chính giữa.

"Những phát hiện này gợi lên nghi vấn về niềm tin lâu đời rằng những người bán hàng hiệu quả nhất là những người hướng ngoại", Grant viết. Thay vào đó, hướng ngoại thái quá có thể gây tổn hại đến thành tích như một số nghiên cứu khác đã bắt đầu xác nhận. Ví dụ như hai cuộc khảo sát mới đây của *Tạp chí Kinh doanh Harvard* được thực hiện với các chuyên viên bán hàng đã phát hiện ra rằng những người bán hàng tốt nhất thì ít thích giao du hơn những người bán hàng dưới mức trung bình và những người bán hàng thích giao du nhất thường là những người bán hàng tệ nhất. Theo một khảo sát được thực hiện trên diện rộng với các khách hàng châu Âu và châu Mỹ, cách ứng xử "tiêu cực nhất" của người bán hàng không phải là thiếu am hiểu, mà là sự quyết đoán và sốt sắng quá lố bởi chúng khiến họ liên hệ khách hàng liên tục. Nói một cách khác, những người hướng ngoại thường dẫm phải chính mình. Họ có thể nói quá nhiều và nghe quá ít, làm lu mờ sự hiểu biết của họ về quan điểm của khách hàng. Họ có thể thất bại khi cố giữ một sự thăng bằng cần thiết giữa quyết đoán và kìm nén và dẫn đến việc hiểu nhầm là có thái độ huênh hoang và xua đuổi người khác(*).

(*) *Một trong số ít các chuyên gia bán hàng đã nắm được điều này từ lâu là Alfred Fuller, nhà sáng lập Công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller. "Trước đây tôi đã tưởng tượng ra người bán hàng như một kẻ nói nhiều, có thể quyến rũ cả một tay nắm cửa mua bàn chải đánh bóng đồ đồng", ông viết trong hồi ký của mình. Tuy nhiên, "người bán bàn chải Fuller thường không hướng ngoại như trong các phim hoạt hình... Anh ta luôn khá nhút nhát và che đậy đặc điểm này bằng việc cố tình phô ra sự tự tin".*

Dù vậy, đầu bên kia cũng không chiếm được ưu thế nào. Những người hướng nội có những thách thức của riêng họ và thường thách thức này là sự kín đáo. Có thể họ quá nhút nhát để đề xướng hay quá rụt rè khi dứt điểm. Cách tiếp cận tốt nhất là những người ở hai thái cực thi đua với những người ở giữa. Theo như một số người lưu ý, những người hướng nội được "hướng đến sự tìm hiểu", trong khi những người hướng ngoại được "hướng đến sự đáp ứng". Bán hàng theo bất cứ kiểu nào – dù là theo nghĩa truyền thống hay phi thương mại – đòi hỏi một sự cân bằng tinh tế giữa khả năng tìm hiểu và đáp ứng. Những người vừa hướng nội vừa hướng ngoại có thể tìm thấy sự cân bằng ấy. Họ biết khi nào nên nói và khi nào nên im lặng. Vốn tính cách rộng rãi hơn của họ cho

phép họ hòa hợp được với nhiều người hơn và thích ứng với những hoàn cảnh đa dạng hơn. Những người cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại là những người giỏi tác động đến người khác nhất vì họ là những người hòa hợp khéo léo nhất.

Đây là một tin vui đối với hầu hết chúng ta. Hãy nhìn lại hình dạng đường cong trong biểu đồ thứ hai. Nó rất gần với cách phân bố số người hướng nội và hướng ngoại trong một mật độ dân số cao hơn. Một vài người trong chúng ta hướng ngoại. Một số khác hướng nội. Nhưng đa số là những người vừa hướng nội vừa hướng ngoại, họ ngồi gần trung tâm chứ không phải ở rìa và có thể hòa hợp một cách hạnh phúc với những người chung quanh. Theo một nghĩa nào đó, chúng ta được sinh ra để bán hàng.

THÙNG HÀNG MẪU

Sự hòa hợp

Khám phá cách tốt nhất để bắt đầu một cuộc nói chuyện

Tất cả những thứ tốt đẹp trong cuộc sống – một công việc suôn sẻ, một tình yêu lãng mạn tuyệt vời, một sự chuyển dịch mạnh mẽ trong xã hội – đều bắt đầu bằng một cuộc nói chuyện. Nói chuyện với nhau, một đối một, là một hình thức hòa hợp mạnh mẽ nhất của con người. Các cuộc đàm thoại giúp chúng ta hiểu và kết nối với người khác theo nhiều cách mà các loài khác không thể làm được.

Nhưng đâu là cách tốt nhất để bắt đầu một cuộc nói chuyện – đặc biệt với một người mà bạn không biết rõ? Làm thế nào bạn có thể nhanh chóng giúp một người thoải mái, gợi mở được sự tương tác nơi người ấy và xây dựng một mối quan hệ?

Hãy đọc Jim Collins, tác giả của cuốn sách kinh điển *Từ tốt đến vĩ đại* và các tác phẩm viết về kinh doanh mang tính đột phá khác để biết ông hướng dẫn bạn làm những gì. Trong đó, ông cho biết câu hỏi mở ưa thích nhất của ông là: Bạn từ đâu đến?

Nội dung của câu hỏi này cho phép người khác có vô số cách trả lời. Cô ấy có thể nói về nơi chốn bằng thì quá khứ ("Tôi đã lớn lên ở Berlin"), nói về nơi mình làm việc ở thì hiện tại ("Tôi đến từ Ngân hàng Chiba Kogyo"), hay tiếp cận câu hỏi từ một góc độ khác ("Tôi sống ở Los Angeles, nhưng đang hy vọng có thể chuyển đi").

Câu hỏi này đã thay đổi cách ứng xử của tôi. Tôi vốn thích nghe về kinh nghiệm làm việc của mọi người nên tôi thường hỏi họ: *Bạn*

làm nghề gì? Nhưng tôi phát hiện ra rằng có một số người lúng túng với câu hỏi này vì họ không thích công việc của mình hoặc họ tin rằng người khác có thể phán xét họ dựa trên công việc đó. Rõ ràng câu hỏi của Collins thân thiện và ôn hòa hơn, nó mở ra nhiều điều hơn là đóng chúng lại. Và nó luôn khởi xướng một cuộc nói chuyện về một đề tài nào đó.

Thực hành việc bắt chước có chiến lược

Gwen Martin nói rằng "khả năng đổi màu như tắc kè bông" của một số người chào hàng đã giúp họ trở nên phi thường, họ có thể điều chỉnh việc họ làm cũng như phương cách làm việc đó tùy theo những đối tượng khác nhau. Làm thế nào bạn có thể huấn luyện bản thân để trở nên giống một con thằn lằn nhân từ và bắt đầu quán triệt những kỹ xảo bắt chước có chiến lược?

Ba bước chính là xem, chờ và bớt để tâm:

1. Xem. Quan sát những gì người khác đang làm. Ông ta đang ngồi như thế nào? Có bắt tréo chân không? Hai cánh tay để ra sao? Ông ta có ngả người ra sau? Nghiêng sang một bên? Có nhịp nhịp ngón chân? Xoay bút của mình? Ông ta nói như thế nào: nhanh hay chậm? Ông ta thường có những biểu hiện đặc biệt nào không?

2. Chờ. Một khi bạn đã quan sát xong, đừng nhảy vào hành động ngay. Hãy giữ trạng thái tự nhiên. Nếu ông ta ngả ra sau, đếm đến 15 rồi cân nhắc ngả ra sau. Nếu ông ta nói ra một điểm quan trọng, đợi một chút rồi hãy nhắc lại nguyên văn ý chính của điểm đó trong cuộc đàm thoại. Dù vậy, đừng làm thế nhiều lần quá. Đây không phải là một cuộc thi bắt chước để bạn tích điểm.

3. Bớt để tâm. Sau khi bạn đã bắt chước được một chút, cố giảm bớt sự chú tâm vào những gì bạn đang làm. Hãy nhớ rằng: đây là một việc mà con người (trong đó có bạn) làm một cách tự nhiên, vì thế đến một lúc nào đó, bạn không cần cố gắng nữa. Giống như lái một chiếc xe hơi, trong thời gian đầu học lái bạn phải tỉnh táo và thận trọng. Nhưng một khi đã có được kinh nghiệm, bạn có thể lái theo bản năng.

Xin nhắc lại, mục đích ở đây không phải là làm người giả dối, mà trở thành người có chiến lược. "Sự bắt chước tinh tế tình cờ là một hình thức tâng bốc, một điệu khiêu vũ duyên dáng của cơ thể", Thời báo New York đã ghi nhận. "Và nếu hình thức tâng bốc đó không dứt điểm được cuộc bán hàng thì có thể đơn giản là vì khách hàng không có ý định mua hàng".

Kéo ra một chiếc ghế

Jeff Bezos, nhà sáng lập Amazon.com, đã hoàn thành một giao dịch vĩ đại ở tuổi 40 của mình. Ông đã tái định hình ngành kinh doanh bán lẻ. Ông trở thành một trong 30 người giàu nhất hành tinh. Và với một cách ít phô trương hơn nhiều, ông đã phát minh ra một trong những cách thức hòa hợp tốt nhất mà tôi từng chứng kiến.

Giống như các tổ chức khác, Amazon rất hay có hội họp. Nhưng tại những cuộc họp quan trọng, dọc theo ghế ngồi của các thành viên quản trị, các quân sư về tiếp thị và các chuyên viên về phần mềm, Bezos đã đặt thêm một chiếc ghế trống. Nó ở đó để nhắc nhở những ai tham dự cuộc họp rằng có một người thật sự quan trọng trong phòng: KHÁCH HÀNG.

Chiếc ghế trống đã trở thành huyền thoại ở trụ sở chính của Amazon tại thành phố Seattle. Sự hiện diện của nó khuyến khích những người dự họp nắm bắt quan điểm của đối tượng vô hình nhưng trọng yếu ấy. Bà ta đang nghĩ gì? Bà ta bận tâm và khao khát điều gì? Bà ta nghĩ gì về những ý tưởng mà chúng ta đưa ra?

Hãy thử làm như thế trong thế giới của riêng bạn. Nếu bạn đang thiết kế một cuộc thuyết trình, chiếc ghế trống có thể đại diện cho thính giả và những quan tâm của họ. Nếu bạn đang thu thập dữ liệu cho một cuộc gọi bán hàng, nó có thể giúp bạn dự đoán những phản ứng và câu hỏi mà bên kia có thể nêu lên. Nếu bạn đang chuẩn bị một giáo án, chiếc ghế trống có thể nhắc nhở để bạn nhìn ra một số quan điểm của học sinh.

Hòa hợp bản thân với người khác – tiếp tục giữ quan điểm của mình và thâm nhập vào suy nghĩ của họ – là việc rất cần thiết để tác động đến người khác. Một cách thông minh, dễ dàng và hiệu quả để thâm nhập được vào suy nghĩ của mọi người là hãy leo vào chiếc ghế của họ.

Hãy gọi ra tính cách vừa hướng nội vừa hướng ngoại bên trong con người bạn

Adam Grant của trường Wharton đã khám phá ra rằng những người bán hàng hiệu quả nhất là những người vừa hướng nội vừa hướng ngoại, tức những người rơi vào khoảng giữa của phổ điểm hướng nội – hướng ngoại.

Bạn có phải là một trong số họ không?

Hãy dành ra một chút thời gian tìm hiểu bằng cách ghé trang http://www.danpink.com/assessment, tôi đã để sẵn trên đó một bảng đánh giá tính hướng nội và hướng ngoại mà các nhà khoa học xã hội sử dụng. Chỉ mất khoảng 5 phút để hoàn tất bảng đánh giá và bạn sẽ biết ngay kết quả phân loại của mình sau khi làm xong.

Nếu bạn là người cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại, xin chúc mừng! Hãy tiếp tục như thế.

Nếu bạn là người hướng ngoại, hãy thử thực hành các kỹ năng của người hướng nội. Ví dụ, bớt nói và hỏi nhiều hơn. Khi bạn cảm thấy cần quyết đoán thì thay vào đó hãy kìm lại. Trong đa số các trường hợp, nói ít đi và nghe nhiều hơn.

Nếu bạn lại là người hướng nội, hãy thực hành kỹ năng của người hướng ngoại. Tập đặt câu hỏi trước để bạn không bị nao núng khi đến lúc cần hỏi. Nghe có vẻ ngu ngốc nhưng bạn hãy cố gắng một cách có ý thức để mỉm cười và ngồi thẳng lên. Ngay cả khi không cảm thấy thoải mái, hãy lên tiếng và trình bày quan điểm của bạn.

Đa số chúng ta không ở hai cực – lúc nào cũng chăm chăm hướng ngoại hay luôn hướng nội một cách cứng nhắc. Chúng ta ở giữa – điều đó cho phép chúng ta di chuyển lên xuống đường cong, hòa hợp với chính mình khi tình huống yêu cầu và khám phá quyền lực ngầm của việc cân bằng giữa hai tính cách ấy.

Đàm thoại với một kẻ du hành vượt thời gian

Cathy Salit, người mà chúng ta sẽ gặp ở Chương 8, có một bài tập để rèn luyện năng lực ứng tác cho các diễn viên của bà và bài tập này cũng có thể có ích cho việc mài giũa khả năng hòa hợp của bất cứ ai. Bà gọi nó là "đàm thoại với một kẻ du hành vượt thời gian". Nó không đòi hỏi bất kỳ thiết bị hay đạo cụ nào, chỉ cần một chút trí tưởng tượng và phải làm nhiều việc.

Dưới đây là cách bài tập đó diễn ra:

Tập hợp một vài người và yêu cầu họ nghĩ về những đồ vật mà những người sống cách nay 300 năm sẽ không nhận ra. Có thể là đèn hiệu giao thông, một chiếc bánh pizza mang đi, một chiếc máy quét hình kiểm tra ở sân bay,... Sau đó phân chúng thành từng nhóm, mỗi nhóm có hai vật. Mỗi đôi chọn một vật, một đóng vai người sống ở những năm đầu của thế kỷ 18 còn người kia phải giải thích về vật được chọn.

Việc này nghe có vẻ dễ nhưng thật ra rất khó. Con người của 300 năm trước suy nghĩ rất khác với chúng ta. Ví dụ, để giải thích về một chiếc hamburger Big Mac mua qua cửa sổ đòi hỏi một sự thông hiểu đa dạng về các khái niệm cơ bản như: làm chủ một chiếc xe ô-tô, tiêu thụ một lượng thịt mà đối với 300 năm trước hết sức là phi lý, tin tưởng một người mà bạn chưa bao giờ gặp trước đây và sẽ không bao giờ gặp lại, v.v

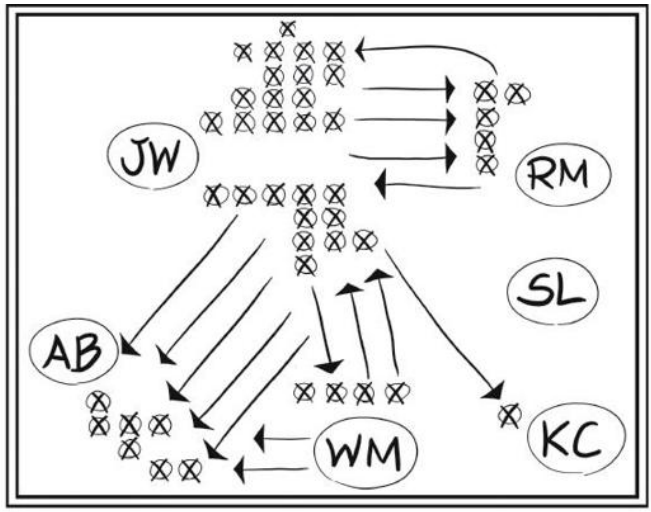
"Bài tập này ngay lập tức thử thách những giả định của bạn về khả năng hiểu được thông điệp của chính mình", Salit nói, "bạn bị buộc phải lưu ý về thế giới quan của người khác". Đó là một việc mà ngày nay tất cả chúng ta nên làm nhiều hơn.

Vẽ sơ đồ cho cuộc họp

Đi bộ một dặm bằng giày của người khác đôi khi đòi hỏi một bản sơ đồ. Dưới đây là hai loại sơ đồ mới có thể cung cấp hình ảnh về nơi mà từ đó mọi người đi khỏi cũng như nơi mọi người có thể sẽ đến.

1. Sơ đồ thảo luận

Trong cuộc họp kế tiếp của mình, bạn hãy cắt ngang những lời bình luận lộn xộn bằng một tấm sơ đồ có thể giúp tiết lộ tính chất xã hội của nhóm. Vẽ một sơ đồ minh họa nơi mỗi người ngồi trong cuộc họp. Khi cuộc họp bắt đầu, lưu ý người lên tiếng trước nhất bằng cách đánh dấu X cạnh tên người đó. Rồi mỗi lần có người nói, hãy thêm dấu X cạnh tên họ. Nếu ai đó hướng bình luận của mình đến một người cụ thể thay vì là cả nhóm, hãy vẽ một dấu mũi tên có hướng từ người nói đến người nhận. Khi cuộc họp đã xong bạn sẽ có được một bức tranh rõ ràng, cho thấy người nào nói nhiều nhất, người nào ngồi ngoài cuộc, và người nào là cái đích để những người khác phê bình hay xu nịnh. Thậm chí bạn cũng có thể làm việc này đối với những cuộc hội đàm qua điện thoại ngày càng phổ biến. (Thật ra, như thế còn dễ hơn vì không ai có thể nhìn thấy bạn!). Sơ đồ dưới đây là một ví dụ chỉ ra rằng một người có tên viết tắt JW nói nhiều nhất, rằng nhiều lời bình luận chĩa đến AB, và rằng SL và KC hầu như không tham gia vào cuộc họp.



2. Sơ đồ tâm trạng

Để có nhận thức rõ ràng về một bối cảnh cụ thể, hãy cố gắng lập bản đồ diễn tả cách bối cảnh đó thay đổi theo thời gian. Chẳng hạn, trong một cuộc họp có liên quan đến việc tác động đến người khác, hãy lưu ý bầu tâm trạng lúc mở đầu của cuộc họp. Trên thang đo độ từ 1 (tiêu cực và kháng cự) đến 10 (tích cực và cởi mở), nhiệt độ là bao nhiêu? Rồi đến lúc mà bạn cho rằng là điểm giữa cuộc họp, hãy kiểm tra tâm trạng một lần nữa. Nó có được cải thiện không? Xấu đi? Giữ nguyên như lúc đầu? Ghi lại con số chỉ nhiệt độ. Rồi đến cuối cuộc họp lại làm giống như thế. Hãy nghĩ rằng đây là tấm bản đồ thời tiết của cảm xúc giúp bạn đoán được liệu tình hình có sáng sủa lên hay chuẩn bị có bão.

Với khả năng hòa hợp, bạn không cần phải là người dự báo thời tiết để biết gió thổi theo chiều nào.

Chơi trò "soi gương"

Khả năng thích nghi của bạn như thế nào đối với những thay đổi nhỏ về hình thức hay tình huống? Bài tập nhóm này thuộc loại được ưa thích nhất của các chuyên viên tư vấn về việc quản lý sự thay đổi và nó có thể giúp bạn trả lời những câu hỏi đó để bắt đầu cải thiện. Tập hợp nhóm của bạn và bảo họ làm như sau:

1. Tìm một đối tác và đứng đối mặt với người đó trong 30 giây.

2. Rồi quay người lại để cả hai đứng đối lưng nhau.

3. Ngay sau khi quay đi, mỗi người thay đổi một thứ trên diện mạo

của mình – ví dụ, cởi bông tai ra, đeo thêm kính, vuốt phẳng áo sơ mi. (Điều quan trọng là không được cho những người tham dự biết là bạn sẽ yêu cầu họ làm gì cho đến khi họ đứng đối lưng nhau). Đợi 60 giây.

4. Quay trở lại và xem bạn hay đối tác của bạn có thể chỉ ra điều gì đã được thay đổi.

5. Lặp lại như thế hai lần nữa với mỗi người, mỗi lần thay đổi một thứ gì đó liên quan đến diện mạo của mình.

Khi làm xong, tổng kết thông qua một cuộc thảo luận ngắn. Mọi người chú ý đến những thay đổi nào? Những điểm gì đã không được phát hiện? Để làm tốt việc này thì bao nhiêu phần phụ thuộc vào việc quan sát và hòa hợp ngay từ đầu? Trải nghiệm này sẽ thay đổi lần chạm mặt kế tiếp với đồng nghiệp, khách hàng hay sinh viên của bạn ra sao?

Tìm những điểm tương đồng hiếm thấy

Cuộc nghiên cứu của Robert Cialdini, nhà tâm lý xã hội trường Đại học Bang Arizona, mà tôi sẽ thảo luận trong Chương 6, đã chỉ ra rằng chúng ta có khuynh hướng bị những người mà chúng ta thích thuyết phục nhiều hơn. Và một lý do khiến chúng ta thích người khác là vì họ làm chúng ta nhớ đến… mình.

Vì thế, hãy tìm những điểm giống nhau có thể giúp bạn hòa hợp bản thân mình với người khác và giúp họ hòa hợp bản thân họ với bạn. Đây là một bài tập thích hợp trong các đội nhóm và mang lại sự thấu hiểu mà sau đó, các cá nhân có thể tự triển khai.

Tạo một nhóm gồm ba hay bốn người và đặt ra câu hỏi này: Chúng ta có điểm nào chung, với một người khác hay với tất cả mọi người trong nhóm? Hãy tìm kiếm những điểm ẩn dưới vẻ bề ngoài. Chẳng hạn, có phải mọi người đều có em trai? Có phải hầu hết mọi người đều đến chơi khu Disneyland vào năm ngoái? Có phải vài người cùng mê bóng đá hay ái mộ opera hoặc tất cả đều là những kẻ làm phô mai nghiệp dư?

Đặt đồng hồ năm phút và xem có bao nhiêu điểm tương đồng các bạn có thể tìm thấy. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên đấy. Tìm kiếm những điểm giống nhau như – Này, tớ cũng có một con chó chồn đấy nhé – thường có vẻ như không quan trọng, và chúng ta đã bỏ qua những "cuộc trò chuyện nhỏ" như thế. Đó là một sai lầm. Sự giống nhau – theo cách chân thật chứ không phải do ngụy tạo – xét trên nhiều phương diện là một hình thức kết nối trọng yếu

của con người. Mọi người chắc chắn sẽ di chuyển cùng nhau khi họ chia sẻ một điểm chung nào đó.

Chương 5
Sự hăng hái

Sáng thứ Tư, một ngày sau khi bán được 150 đô tiền chổi quét thảm và sản phẩm vệ sinh cho hai luật sư ở San Francisco, Norman Hall, người bán dụng cụ vệ sinh Fuller quay lại văn phòng của họ để giao hàng. Nhưng khi ông đến nơi, hai luật sư còn chưa có mặt. Vì thế Hall và tôi ghé vào phòng giải lao tại một góc tòa nhà ở lầu 7. Căn phòng là một loại không gian chung ồn ào mà bạn có thể thấy ở nhiều tòa nhà văn phòng – một cái bếp nhỏ được dựng sát tường, một cái bàn rẻ tiền ở giữa phòng bao quanh là những chiếc ghế còn rẻ tiền hơn. Nhưng ở đó chúng tôi có một nơi để ngồi. Và chúng tôi ngồi đấy, nói chuyện phiếm về cuộc sống của Hall, đợi khách hàng của ông đến để ông có thể giao hàng cho họ và tiếp tục một ngày của mình.

Sau khi nói chuyện được khoảng nửa tiếng, một phụ nữ làm việc ở phía cuối hành lang bước vào và bắt đầu pha một bình cà phê nhỏ. Khi cô quay lưng lại, Hall ra hiệu bằng ngón tay trỏ rằng ông muốn tạm dừng cuộc nói chuyện của chúng tôi để ông bắt đầu nói chuyện với cô.

Ông hỏi: "Văn phòng của cô mới mở ở cuối lối đi phải không?".

"Đúng vậy", cô ngoái đầu lại trả lời nhưng không quay hẳn người.

"Tôi đã quen với hai luật sư ở đây rất, rất nhiều năm. Và tôi đang định tự giới thiệu mình", Hall nói. "Tôi không biết liệu cô có quan tâm không, nhưng tôi đã bán hàng ở khu vực này của thành phố gần 40 năm rồi".

Người phụ nữ vẫn quay lưng lại và giọng của cô không có một tí biểu cảm nào: "À há".

“Tôi chắc rằng cô đã nghe về dụng cụ vệ sinh Fuller”, Hall bắt đầu.

“À… vâng… chúng tôi… à…”, cô trả lời. Cô có vẻ không thoải mái. Rõ ràng là cuộc gặp mặt đã trở thành một trò chơi kết thúc trước thời gian quy định. Liệu cà phê của cô có được pha xong trước khi Hall thực sự bước vào cuộc rao hàng của mình không? “Tôi không nghĩ là chúng tôi cần thứ gì”.

Toong… toong… toong.

“Tôi sẽ không hối thúc cô đâu”, Hall trấn an cô với giọng nói bình tĩnh và chậm rãi.

Toong… toong… toong.

“Vvvâng”, cô nói, giọng kéo dài với ngữ điệu ngân lên của một người đang cố kết thúc cuộc nói chuyện. “Cámmm ơn ôôông…”.

Hall giả bộ không để ý. “Tôi có mang theo một cuốn catalog giới thiệu các dụng cụ gia đình. Và tôi cũng cung cấp các dụng cụ vệ sinh nhỏ cho một số văn phòng. Đó là lý do tại sao tôi có mặt ở đây”, ông nói.

Cô quay lại, khoanh tay và hết nhìn chằm chằm Hall lại nhìn cà phê của mình. Hall giải thích rằng các luật sư đã là khách hàng của ông trong suốt 15 năm nay và rằng ông đang đợi để giao những món hàng mà họ đặt hôm trước. Một lần nữa ông bảo cô rằng ông đã làm việc ở khu vực này gần bốn thập niên rồi. Ông nhắc lại rằng ông không hề hối thúc, rằng ông không nằm trong số những người chào hàng huênh hoang, rằng ông chỉ đơn giản có vài sản phẩm có thể hữu ích, và rằng ông có thể giới thiệu chúng với cô trong vòng vài phút và không lãng phí thời gian của cô chút nào.

Toong… toong… cà phê đã xong.

“Thôi được rồi”, người phụ nữ nói, kéo dài giọng đủ để cho lời từ chối thẳng của cô trở thành một lời chấp nhận miễn cưỡng. “Hãy ghé qua chỗ tôi khi ông giao hàng xong nhé”.

Hall hỏi tên cô – là Beth. Cô đi ra với bình cà phê tươi ngon. Sự im lặng lấp đầy căn phòng. Hall đợi cho đến khi Beth ra khỏi tầm nghe. Rồi ông nghiêng người qua bàn về phía tôi.

“Một cuộc bán hàng bắt đầu như thế đấy”, ông nói.

Norman Hall bắt đầu bán bàn chải Fuller khi ông khánh kiệt. Sinh ra tại thành phố New York, ông là con trai của một phụ nữ Nga làm nghề giúp việc cho các hộ gia đình. Cha ông là người Scotland và làm đại diện bán hàng của một nhà xuất bản. Hall là một diễn viên nhí bán thời gian. Nhưng sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông, ông xin học tại Đại học Cornell, phấn đấu để trở thành bác sĩ. "Sự thật nhanh chóng hiển hiện là y khoa không phải là nghề tốt nhất dành cho tôi", ông bảo. "Tôi đã bỏ ra nhiều thời gian để diễn xuất hơn là học hành".

Sau khi hoàn tất nghĩa vụ ở Hải quân Hoa Kỳ, ông trở về New York và theo nghề diễn viên chuyên nghiệp một cách nghiêm túc. Đó là một việc khó. Để có thu nhập ổn định, ông theo con đường của bố mình và trở thành người chào hàng cho một nhà xuất bản. Không lâu sau, ông đến San Francisco, mở văn phòng Báo Grove ở Bờ Tây, nơi xuất bản các bài báo của Jack Kerouac, William Burroughs và Allen Ginsberg. Vài năm sau văn phòng bị bắn phá. Rồi cuộc hôn nhân của Hall tan vỡ. Ông khởi lập một nhà hàng, nhưng thất bại và đã nướng sạch số tiền tiết kiệm của mình.

Đó là những năm đầu thập niên 70 của thế kỷ 20, và "tôi đã xài đến đồng xu cuối cùng", ông nói. "Tôi liên hệ sau khi đọc một quảng cáo tuyển dụng của Công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller vì công việc đó giúp tôi có thu nhập lẫn khả năng xoay vòng vốn nhanh".

Chỉ trong tuần lễ đầu, ông bỏ việc bốn lần.

Dù đã từng là người chào hàng trước đó, và đã nếm đủ sự khước từ, ông vẫn thấy việc bán hàng đến tận nhà quá ư tàn nhẫn. Thường có những kiểu từ chối chớp nhoáng và tàn khốc, như là một lời nói thô lỗ hay một cánh cửa dập mạnh trước mặt. Nhưng mỗi lần ông muốn bỏ việc, một trong số những người chào hàng kỳ cựu của văn phòng San Francisco lại kéo ông ra một bên. Lão ấy tên Charlie, "là tinh hoa của Công ty Bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller". Lão động viên Hall, bảo ông rằng những lời từ chối chất chồng mà ông nhận được chỉ là một phần trong quá trình và rằng ông nên "tiếp tục, tiếp tục".

"Nhờ Chúa, đến cuối tuần, tôi đã kiếm được cho mình một mức thu nhập tốt", Hall nói.

Hall đã tiếp tục, ông vẫn tham gia diễn xuất và tìm những cách khác để kiếm sống. "Đó chỉ là một công việc qua ngày", ông nói. "Nhưng sau khoảng năm năm, cuối cùng tôi đành chấp nhận rằng đây là nghề dành cho mình và tôi đã hành nghề giỏi vô cùng".

Công việc đó không bao giờ dễ dàng. Nhưng cái làm ông oằn người xuống không phải là việc phải kéo lê những hộp bàn chải và chai thuốc tẩy vết ố lên xuống những ngọn đồi dốc đứng hay đi bộ trên đôi chân 75 tuổi của mình. Có một điều sâu xa hơn thế. Mỗi ngày, khi thực hiện các tua chào hàng của mình, Hall đã đương đầu với cái ông gọi là "một đại dương những sự khước từ".

Nếu vẽ nên tấm bản đồ của thế giới bán hàng thì phần địa hình đặc biệt nổi bật nhất chính là đại dương sâu và đầy đe dọa. Bất cứ ai bán hàng – dù là thuyết phục khách hàng mua một thứ gì đó hay thuyết phục đồng nghiệp thay đổi – đều phải đấu tranh với những con sóng nối tiếp nhau của sự cự tuyệt, khước từ và thoái thác.

Vậy làm thế nào để có thể nổi lên giữa một đại dương những sự khước từ đó? Ta cần một phẩm chất thiết yếu thứ hai để tác động đến người khác mà tôi gọi là "sự hăng hái". Hall là minh họa cho phẩm chất này. Khoa học xã hội mới đây giải thích về nó. Và nếu bạn hiểu được ba thành phần làm nên sự hăng hái – được áp dụng trước, trong và sau bất kỳ một nỗ lực nào để tác động đến người khác – thì bạn sẽ sử dụng nó một cách hiệu quả trong cuộc sống của riêng mình.

Trước: Tự đối thoại với mình theo hình thức nghi vấn

Theo Norman Hall, phần khó nhất của công việc bán hàng thậm chí còn xảy ra trước cả khi đôi giày bóng lộn của ông đặt xuống đường phố San Francisco. "Chỉ việc bắt mình ra khỏi nhà và đối mặt với mọi người" đã là thử thách khó vượt qua nhất, ông nói. "Đó là kẻ ẩn danh vô hình to lớn mà tôi phải đối mặt trước tiên".

Phần lớn các chuyên gia bán hàng và những người thành đạt đều tặng cho Hall một phương thuốc chuẩn để chữa căn bệnh lưỡng lự của ông. Ông cần phải bơm mình lên. Ông cần phải bỏ ra một chút thời gian để nhắc nhở bản thân rằng ông tuyệt vời biết bao và không gì có thể ngăn cản ông được. Chẳng hạn, Og Mandino, tác giả những cuốn sách truyền cảm hứng giúp thiết lập phong thái cho các cuộc tư vấn bán hàng trong thế kỷ 20, đã đề nghị chúng ta nên tự đối thoại với chính mình. "Tôi là điều kỳ diệu nhất của tự nhiên", và rằng "tôi là người chào hàng vĩ đại nhất mà thế giới từng biết". Còn Napoleon Hill, tác giả cuốn *Nghĩ giàu và làm giàu* – một trong những cuốn sách bán chạy nhất Hoa Kỳ ở thế kỷ trước, đã viết rằng "bước đầu tiên trong công việc bán hàng là "tự kỷ ám thị", "một nguyên tắc mà thông qua đó người chào hàng tự lấp đầy tâm trí mình với niềm tin đặt vào món hàng hay dịch vụ mà

anh ta bán, cũng như khả năng bán hàng của bản thân". Từ Anthony Robbins ở Mỹ đến Paul McKenna ở Anh cho đến bất kỳ khóa đào tạo về bán hàng nào diễn ra ở bất cứ nơi đâu trên thế giới, lời khuyên đều giống nhau đến mức đáng lưu ý: Hãy nói với chính mình rằng bạn có thể làm được việc đó. Việc dám thể hiện một niềm tin không thể lay chuyển vào sự tuyệt vời vốn có của bạn sẽ bơm phồng sự quyết tâm, có thể giữ cho bạn bềnh bồng trên đại dương những sự khước từ.

Than ôi, ngành khoa học xã hội lại cho thấy một điều mới mẻ mang nhiều sắc thái hơn thế.

Là con người, chúng ta nói chuyện với chính mình mọi lúc – nhiều đến nỗi ta thậm chí có thể phân loại được các cuộc tự đối thoại này. Một số mang tính tích cực, như "Tôi mạnh mẽ", "Tôi có được điều này", hoặc "Tôi sẽ là người chào hàng vĩ đại nhất thế giới". Một số khác – phần nhiều là tiêu cực đối với một số ít người trong chúng ta: "Tôi quá yếu nên không thể hoàn tất được cuộc đua này", "Tôi không bao giờ giỏi toán", hoặc "Không có cách gì để tôi có thể bán được những cuốn tự điển bách khoa toàn thư này cả". Nhưng cho dù những cuộc tự thoại có gây tức ngực hay chạm mạnh vào bản ngã của một người, chúng đều mang khuynh hướng tường thuật. Chúng chỉ rõ ra đó là gì hay sẽ trở thành điều gì.

Tuy nhiên, một người mà bạn nên noi gương lại dùng một chiến thuật khác. Tên ông là Bob nhà thầu. Và nếu bạn không ở kế bên những đứa trẻ chưa đến tuổi đi học trong vòng 15 năm qua, hãy để tôi giới thiệu nhanh với bạn về con người này. Bob là một gã chuyên mặc đồ đen, đội nón thể thao cứng, là người làm phim hoạt hình dựa trên những hình ảnh chụp tĩnh và là chủ một công ty xây dựng. Chương trình truyền hình của ông, bắt đầu ở Anh vào năm 1999, là chương trình giải trí cho trẻ em hiện được chiếu ở 45 nước trên thế giới. Bob luôn bắt gặp mình ở vào những tình huống khó giải quyết và dường như không thể tránh khỏi liên quan đến bán hàng theo nghĩa truyền thống hay bán hàng phi thương mại. Như tất cả chúng ta, Bob nói chuyện với chính mình. Nhưng những cuộc tự đối thoại của Bob không khẳng định mà cũng chẳng tuyên bố điều gì. Thay vào đó, ông hỏi một câu: "Chúng ta có thể sửa được không?" để tác động lên bản thân và đội ngũ nhân viên của mình.

Những người hâm mộ Mandino, Hill, Robbins và McKenna có thể sẽ rùng mình khi cho phép tia chớp nghi ngờ này xuyên qua cửa sổ tâm linh của chúng ta: đặt câu hỏi về khả năng của một người

ư? Nhưng các nhà khoa học xã hội đang dần chứng minh rằng Bob đã làm đúng. Vâng, một cuộc tự đối thoại mang tính tích cực thì thông thường hiệu quả hơn một cuộc tự đối thoại mang tính tiêu cực. Nhưng một cuộc tự đối thoại hiệu quả hơn hết thảy không chỉ đơn thuần là thay đổi cảm xúc. Nó thay đổi các thể loại ngôn từ. Nó chuyển đổi từ việc nói lời khẳng định sang đặt câu nghi vấn.

Ba nhà nghiên cứu – Ibrahim Senay và Dolores Albarracín của Đại học Illinois, cùng với Kenji Noguchi của Đại học Nam Mississippi – trong một chuỗi các thí nghiệm do họ thực hiện vào năm 2010 đã xác nhận tính hiệu quả của "việc tự đối thoại theo hình thức nghi vấn". Trong một thí nghiệm, họ đưa cho những người tham dự 10 từ đảo chữ cái để giải (ví dụ, sắp xếp lại các chữ cái trong từ "when" để tạo thành "hewn"). Họ chia những người tham dự thành hai nhóm, trừ một phút trước khi họ xử lý các bài tập của mình, phần thời gian còn lại mỗi nhóm được đối xử như nhau. Các nhà nghiên cứu hướng dẫn nhóm thứ nhất tự hỏi chính mình liệu họ có giải được các từ không và nhóm thứ hai thì tự bảo mình rằng họ sẽ giải được. Tính trung bình, nhóm tự hỏi đã giải được nhiều hơn nhóm tự khẳng định gần 50% số từ.

Trong thí nghiệm tiếp theo, các nhà nghiên cứu đưa một vòng đảo chữ cái khác cho một nhóm mới, nhưng họ thêm vào một chút lừa bịp: "Chúng tôi bảo những người tham dự rằng chúng tôi muốn xem chữ viết của họ. Theo cách giả bộ này, chúng tôi đưa cho mỗi người một tờ giấy để viết xuống 20 lần một trong những từ sau: *Tôi có giải được không, Tôi sẽ giải được, Tôi giải được, hay Sẽ giải được".*

Kết quả tương tự. Những người viết *Tôi có giải được không* đã giải được gần gấp đôi số từ của những người viết *Tôi sẽ giải được, Tôi giải được,* hay *Sẽ giải được*. Trong những thí nghiệm tiếp theo, mô hình cơ bản vẫn giữ nguyên. Những ai tiếp cận bài tập với cách tự thoại dưới hình thức nghi vấn theo kiểu Bob-nhà-thầu thì làm tốt hơn những người chọn cách tự đối thoại dưới hình thức khẳng định theo kiểu truyền thống để giúp mình hăng hái lên.

Có hai lý do cho hiện tượng này. Trước hết, câu nghi vấn có mục đích rất riêng của nó là gợi ra câu trả lời – và các câu trả lời đó sẽ giúp ta định hình các chiến lược được dùng để thực hiện một công việc. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng bạn đang chuẩn bị cho mình tham gia một cuộc họp quan trọng mà ở đó bạn phải diễn đạt một ý tưởng và cần sắp xếp sự hỗ trợ cho việc đó. Bạn có thể tự bảo mình rằng "Tôi là số một. Việc này nhẹ hều thôi mà", và cách đó sẽ

nâng đỡ cảm xúc của bạn được một lúc. Nhưng thay vào đó, khi bạn hỏi "Tôi có thể diễn đạt tốt không?" thì cuộc nghiên cứu cho thấy rằng bạn đã cung cấp cho chính mình một thứ gì đó chạm đến bạn sâu hơn và có tác dụng lâu hơn. Bạn có thể tự trả lời: "Ồ vâng, tôi có thể diễn đạt tốt. Thật ra, chắc chắn tôi đã diễn đạt ý tưởng tại các cuộc họp đến 20 lần trong đời rồi". Bạn có thể tự nhắc nhở mình chuẩn bị. "Chắc chắn tôi có thể làm được việc này. Tôi biết rõ tài liệu này từ trong ra ngoài và tôi đã có những ví dụ minh họa tuyệt vời để thuyết phục những kẻ có lẽ còn đang ngờ vực". Bạn cũng có thể cho bản thân một lời khuyên chiến lược cụ thể. Chẳng hạn như: "Lần trước trong một cuộc họp thế này tôi đã nói quá nhanh, vì thế lần này tôi sẽ nói chậm lại. Đôi khi trong những tình huống như thế này, các câu hỏi làm tôi bị bối rối nên lần này tôi sẽ hít một hơi trước khi trả lời". Chỉ khẳng định thôi sẽ khiến bạn thấy dễ chịu và điều đó có ích. Nhưng nó không thúc đẩy bạn tập trung các nguồn lực và chiến lược để thật sự hoàn thành công việc.

Lý do thứ hai là sự liên tưởng. Theo các nhà nghiên cứu, "một cuộc đối thoại theo hình thức nghi vấn có thể gợi cho bạn nghĩ về những lý do cá nhân và tạo động lực để bạn thực sự theo đuổi mục đích của mình". Như một loạt các nghiên cứu đã chứng minh, con người chắc chắn sẽ hành động và làm việc tốt khi các động cơ thúc đẩy đến từ những lựa chọn ở bên trong bản thân họ hơn là sức ép đến từ bên ngoài. Một cuộc tự đối thoại theo hình thức tường thuật có nguy cơ phải bỏ qua các động cơ của một người. Một cuộc tự đối thoại theo hình thức nghi vấn gợi ra được những lý do để làm một việc và nhắc nhở mọi người rằng có nhiều lý do đến từ bên trong con người mình(*)".

(*) *Chúng ta sẽ xem hiện tượng tương tự trong công việc ở phần "Rao hàng bằng câu hỏi" ở Chương 7.*

Vậy thì để giúp chúng ta – những người chào hàng – ra khỏi nhà thì thành phần đầu tiên của sự hăng hái là tự đối thoại theo hình thức nghi vấn.

Bạn có thể làm điều đó được không?

Ồ vâng, bạn phải hỏi chính mình.

Trong: Các tỷ lệ tích cực

Tôi khá chắc chắn rằng Norman Hall là một người cân bằng giữa hướng nội và hướng ngoại. Chỉ xuất hiện ở công ty một vài ngày

chứng tỏ ông không phải là người hướng nội trung kiên. Bên cạnh đó, ông không thể kiếm sống bằng việc bán dụng cụ vệ sinh trong 40 năm nếu ông là người ngại lên tiếng hay không thoải mái khi ở gần người lạ. Nhưng Hall cũng không hẳn là người hướng ngoại chỉ thích vỗ lưng hay vồ lấy cổ tay người khác. Ông chu đáo, tận tâm, và – như ông thường tự mô tả mình – là người nhẹ nhàng.

"Tôi ghét những người chào hàng giống loại bán xe hơi cũ, chỉ biết thúc ép, thúc ép và thúc ép. Và tôi không muốn là một người như họ", ông bảo tôi. "Trong công việc của mình tôi nhẹ nhàng hơn là trong đời thực". Giống như những người bán hàng hiệu quả khác, Hall nắm vững các nguyên tắc hòa hợp. Ông lắng nghe và quan sát nhiều hơn một người chào hàng chỉ biết ra rả rập khuôn, nhưng ông cũng lên tiếng và hăng hái bảo vệ lý lẽ của mình khi hoàn cảnh yêu cầu. Và nếu bạn quan sát sự cân bằng giữa tính hướng ngoại và hướng nội của ông khi ông hành động, đồng thời chịu khó lắng nghe cẩn thận những gì ông nói lẫn cách ông tương tác với những người khác, bạn sẽ nhận ra ông cũng là hiện thân cho thành phần thứ hai cấu thành nên sự hăng hái: sự tích cực.

"Sự tích cực" nằm trong số những từ khiến nhiều người trong chúng ta phải mở to mắt, gom đồ và tìm đến lối ra gần nhất. Nó có hương thơm ngọt ngào của sự hứng khởi và kìm nén, một khái niệm rỗng tuếch được những kẻ còn rỗng tuếch hơn quảng cáo. Nhưng một loạt các nghiên cứu gần đây đã chứng minh cho tầm quan trọng của nó trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống, bao gồm cả cách chúng ta tác động đến người khác.

Chẳng hạn, hãy xem xét một cuộc thương lượng khó khăn mà trong đó, mỗi bên đều đang cố bán hàng cho bên kia. Theo quan điểm thông thường, những người đàm phán không nhất thiết phải tỏ ra khó chịu và tàn bạo nhưng họ nên giữ cho mình một cái đầu cứng rắn và bộ mặt lạnh như tiền.

Vài năm trước đây, một nhóm các nhà khoa học nghiên cứu về hành vi, đứng đầu là Shirli Kopelman của trường Đại học Michigan, đã kiểm tra nhận định này bằng cách mô phỏng một chuỗi các cuộc thương lượng. Trong một thí nghiệm, họ trình bày trường hợp như sau với những người tham dự vốn là các nhà quản trị đang theo học các chương trình thạc sĩ quản lý: *Bạn đang lên kế hoạch cho một đám cưới. Trước đó vài tuần, bạn đã tạm thời sắp xếp với một công ty dịch vụ nơi cho bạn một mức giá ưu đãi ước tính là 14.000 đô. Bây giờ bạn đang chuẩn bị gặp trưởng phòng kinh doanh của công ty dịch vụ này và anh ta sẽ xuất hiện mang theo một tin xấu. Do thị trường lên xuống bất thường, mức giá sẽ tăng lên*

16.995 đô. Thêm vào đó, có một khách hàng khác sẵn sàng đặt chỗ ngày hôm đó nếu bạn không ký hợp đồng.

Những người tham dự không biết gì hết, họ được chia thành ba nhóm. Và trong khi "trưởng phòng kinh doanh" (một diễn viên được đào tạo đặc biệt) đưa cho mỗi nhóm lời giải thích y chang nhau về việc thay đổi giá, cũng như cho họ những điều khoản và điều kiện giống nhau về dịch vụ, cô đã sử dụng các cách tiếp cận khác nhau về tình cảm. Cô "nói chuyện một cách thân thiện, cười thường xuyên, gật đầu đồng ý và biểu lộ vẻ thành thật và sự quan tâm". Với một nhóm khác, cô "nói chuyện theo kiểu trái ngược hẳn, tỏ ra đáng sợ và khăng khăng không nhượng bộ". Đối với nhóm cuối cùng, cô "sử dụng giọng nói đều đều đơn điệu, ít thể hiện cảm xúc và ra vẻ giáo điều".

Người trưởng phòng kinh doanh đã gây một tác động đáng kể. Những ai nghe cuộc chào hàng được biến tấu theo cách tích cực thì mức độ chắc chắn chấp nhận giao dịch sẽ gấp đôi so với những người nghe một cuộc chào hàng tiêu cực, cho dù các điều khoản đều giống nhau. Trong một thí nghiệm tương tự sau đó mà các nhà thương lượng có thể trả giá, những ai làm việc với một người tiêu cực sẽ đưa ra những điều kiện đàm phán ít hào phóng hơn so với những người thương lượng với một người tích cực ở bên kia bàn thảo luận.

Barbara Fredrickson của trường Đại học North Carolina là một nhà nghiên cứu hàng đầu về sự tích cực, thuật ngữ tổng quát bà dùng để chỉ một loạt các cảm xúc như sự thích thú, sự cảm kích, niềm vui, sự quan tâm, lòng biết ơn và cảm hứng. Bà cho biết khi những tình cảm tiêu cực tiến triển sẽ làm cho tầm nhìn của con người trở nên hạn hẹp và đẩy họ đến những hành vi tức thời diễn ra trong phút chốc *(Tôi sợ, vì thế tôi lẩn trốn. Tôi tức giận, vì thế tôi tranh đấu)*. Trái lại, "những tình cảm tích cực làm nên những điều ngược lại: Chúng làm con người có thêm ý tưởng về những hoạt động khả thi, khiến nhận thức của chúng ta trở nên thoáng hơn và… giúp chúng ta dễ tiếp thu và sáng tạo hơn".

Ảnh hưởng rộng rãi của những tình cảm tích cực tạo nên những hệ quả quan trọng trong việc tác động đến người khác. Hãy xem xét hai mặt của một giao dịch điển hình. Đối với người bán, những tình cảm tích cực có thể mở rộng tầm nhìn của cô ấy về đối tác cũng như tình thế của anh ta. Nếu những tình cảm tiêu cực giúp chúng ta nhìn thấy những cái cây thì những tình cảm tích cực hé mở những khu rừng. Và những tình cảm tích cực đó lần lượt có thể hỗ trợ việc đưa ra các giải pháp bất ngờ cho vấn đề của người

mua. Trong khi đó, những nghiên cứu khác cho thấy rằng các tình cảm tích cực có thể mở rộng năng lực hành vi của chúng ta và nâng cao khả năng trực giác và sáng tạo, tất cả những thứ này làm tăng tính hiệu quả của chúng ta. Thêm vào đó, theo như nghiên cứu của Kopelman, các tình cảm có thể lây truyền, tức là các tác động tích cực trong suốt cuộc bán hàng sẽ được truyền cho người mua, khiến anh ta ít tranh cãi và cởi mở hơn với các khả năng, và có lẽ sẵn sàng đạt đến một thỏa thuận mà đôi bên cùng có lợi. Và khi cả hai bên cùng rời bàn đàm phán với sự hài lòng, một mối quan hệ bền vững có thể đã được thiết lập và giúp những giao dịch sau đó thuận buồm xuôi gió.

Sự tích cực mang một chiều kích quan trọng khác khi nó được sử dụng để tác động đến người khác. "Bạn phải tin vào sản phẩm mà bạn đang bán và phải biểu lộ niềm tin đó", Hall nói. Gần như mỗi người chào hàng mà tôi từng nói chuyện đều nghi ngờ ý tưởng về những người có thể bán được "bất cứ thứ gì" – cho dù họ có tin hay không. Điều đó có thể đúng trong quá khứ, khi người bán nắm giữ một lợi thế thông tin nhất định và người mua không có nhiều lựa chọn. Nhưng ngày nay, những người chào hàng này bảo tôi, niềm tin dẫn đến sự thông hiểu sâu hơn những gì bạn có thể cung cấp cho khách hàng và cho phép người bán biến những gì họ có trở nên phù hợp với những tiêu chí mà người khác cần. Và niềm tin chân thật cũng có thể tạo ra một sự lây lan cảm xúc về chính niềm tin đó. Ví dụ, Cory Scherer và Brad Sagarin của Đại học Bắc Illinois đã phát hiện ra rằng thêm một từ báng bổ nhẹ nhàng như "chết tiệt" vào bài phát biểu sẽ làm nó gia tăng tính thuyết phục và nhận thức của người nghe về xúc cảm mãnh liệt của người nói. "Tôi tin vào những sản phẩm này", Hall bảo tôi. "Tôi biết rất rõ rằng khi bạn mua một trong những cái bàn chải này bạn sẽ có thể sử dụng nó rất lâu".

Nhưng không hề sợ hãi, một số người trong các bạn lại thích ướp muối vào bể cá cuộc đời mình với một vài cú lắc tiêu cực hơn. Hãy nhớ rằng: Tự đối thoại theo hình thức nghi vấn là một lựa chọn khôn ngoan để chuẩn bị tác động đến ai đó. Và sự tích cực trong suốt những nỗ lực của bạn không có nghĩa là bao bọc chính bạn hay người khác trong một lớp men đường dày. Trên thực tế, một công thức đặc biệt – với tỷ lệ vàng của sự tích cực – sẽ dẫn đến những kết quả tốt nhất.

Trong nghiên cứu thực hiện cùng với Marcial Losada, một nhà khoa học xã hội người Brazil đã sử dụng các mô hình toán học và lý thuyết phức tạp để phân tích hành vi nhóm, Fredrickson yêu cầu những người tham dự ghi nhận lại những tình cảm tích cực

và tiêu cực của mình mỗi ngày trong vòng bốn tuần(**). Bà và Losada đã tính tỷ lệ giữa cảm xúc tích cực và tiêu cực của những người tham dự - và rồi so sánh các tỷ lệ này với điểm số của họ trong thang điểm 33 mục về sức khỏe tổng quát của họ.

(**) *Các nhà nghiên cứu giải thích: "Các cảm xúc tích cực bao gồm sự thích thú, sự kính phục, lòng trắc ẩn, sự mãn nguyện, lòng biết ơn, niềm hy vọng, sự quan tâm, niềm vui, tình yêu thương, lòng tự hào và ham muốn tình dục. Các cảm xúc tiêu cực bao gồm sự giận dữ, sự coi thường, sự ghê tởm, sự bối rối, nỗi sợ, cảm giác có lỗi, nỗi buồn và sự hổ thẹn.*

Họ phát hiện ra rằng những ai đạt sự cân bằng – nghĩa là tỷ lệ 1:1 – giữa những cảm xúc tích cực và tiêu cực thì chẳng khỏe mạnh hơn những người có các cảm xúc chủ yếu là tiêu cực. Cả hai nhóm nhìn chung đều uể oải. Thậm chí đáng ngạc nhiên hơn, những người có tỷ lệ tích cực và tiêu cực là 2:1 cũng không hạnh phúc hơn những người có cảm xúc tiêu cực vượt qua cảm xúc tích cực. Nhưng một khi sự cân bằng giữa hai loại cảm xúc này đạt đến một con số nhất định, mọi thứ nghiêng về một phía. Con số đó là 2,9013 và Fredrickson cùng Losada đã làm tròn lên thành 3, tức tỷ lệ 3:1 – có nghĩa cứ mỗi ba trường hợp cảm thấy biết ơn, quan tâm, hay mãn nguyện, họ lại trải qua một sự tức giận, có lỗi, hay bối rối. Một khi các cảm xúc tích cực vượt qua các cảm xúc tiêu cực theo tỷ lệ 3:1 thì con người nhìn chung sẽ khỏe mạnh hơn. Những ai đạt tỷ lệ dưới 3:1 ấy thường thì sẽ không vậy, nhưng Fredrickson và Losada cũng tìm ra rằng bản thân sự tích cực có một mức trần. Nhiều quá cũng sẽ không hữu ích cũng như khi ít quá. Một khi tỷ lệ đạt khoảng 11:1, các cảm xúc tích cực bắt đầu gây hại hơn là có lợi. Vượt quá sự cân bằng ấy của tính tích cực và tiêu cực, cuộc sống sẽ trở thành một lễ hội của những người lạc quan mù quáng, nơi sự ảo tưởng bóp chết sự tự cải thiện. Giữ một mức tiêu cực nào đó – mà Fredrickson và Losada gọi là "mức tiêu cực phù hợp" – vẫn là điều cần thiết. Không có nó, "các kiểu mẫu ứng xử sẽ hóa vôi", vì các cảm xúc tiêu cực đã cung cấp sự phản hồi về năng lực làm việc của chúng ta, những thông tin về cái gì hiệu quả và cái gì không hiệu quả, đồng thời gợi ý làm thế nào thì tốt hơn.

Dường như Hall đã tìm thấy một sự pha trộn thích hợp. Ông nói rằng ông thử bắt đầu một ngày của mình với một hai cú điện thoại bán hàng mà ông biết rằng sẽ thân thiện. Ông cũng tìm kiếm các tương tác tích cực trong ngày. Chẳng hạn, trong một mạch ba tiếng đồng hồ tôi đi chung với ông, ông đã ghé thăm một nhà hàng để hỏi thăm một người bạn làm việc ở đó đang bị ốm.

Ông chặn một khách hàng lâu năm trên đường phố để cập nhật xem ông ấy sống như thế nào. Ông ghé vào một cửa hiệu quần áo, được người chủ ở đây chào đón với tất cả sự nồng hậu và cả hai ôm nhau, dù là một cái ôm thể hiện tình anh em vụng về. Những trải nghiệm này giúp ông "tiếp tục, tiếp tục" sau những chuyến viếng thăm khác đến những nơi mà ông phải nén tiếng càu nhàu của mình vì sự thô lỗ của mọi người.

Fredrickson xem các tỷ lệ tích cực khỏe mạnh của Hall và những người khác như một cách định hình hai thế lực cạnh tranh nhau: sự coi nhẹ và tính nghiêm trọng hóa. "Sự coi nhẹ là một sức mạnh vô hình nâng bạn lên trời, trong khi tính nghiêm trọng hóa là lực lượng đối nghịch kéo bạn xuống đất. Một sự coi nhẹ thiếu kiểm soát sẽ khiến bạn trở nên phù phiếm, làm việc không có cơ sở và không thực tế. Một sự nghiêm trọng hóa thiếu kiểm soát sẽ khiến bạn sụp đổ trong một đống đau khổ", bà viết. "Tuy nhiên khi cả hai thứ được kết hợp một cách đúng đắn, cả hai thế lực đối nghịch này sẽ giữ cho bạn luôn hăng hái".

Sau: Phong cách lý giải

Cuối mỗi ngày, Norman Hall nhảy lên chiếc xe buýt trung chuyển ở Cổng Vàng và về nhà với vợ ông ở Công viên Rohnert, mất khoảng 90 phút. Vài hôm thì ông đọc sách, những hôm khác ông ngủ, nhiều buổi chiều ông chỉ nghĩ ngợi. Nhưng cách ông nghĩ về một ngày của mình – đặc biệt là cách ông lý giải những mặt tồi tệ nhất của nó – thì có thể mất một chặng đường dài để xác định liệu ông có thành công không. Đây là thành phần thứ ba của sự hăng hái.

Một trong những nhân vật ở vị trí đỉnh trong ngành khoa học tâm lý hiện đại là Martin Seligman, một học giả của Đại học Pennsylvania. Ông là người giúp phát minh ra "tâm lý học tích cực" và nghiên cứu các trạng thái hạnh phúc, khỏe mạnh và sự hài lòng với cùng cường độ và cách phân tích chặt chẽ như ngành khoa học tâm lý đã làm trong một thời gian dài với sự rối loạn chức năng, suy nhược và tuyệt vọng. Một trong những đóng góp nổi bật của Seligman là giúp chúng ta hiểu sâu hơn về sự lạc quan.

Seligman đến với đề tài này từ đầu bên kia của con đường hầm cảm xúc. Là một nhà khoa học trẻ vào thập niên 70 của thế kỷ 20, ông là người đi tiên phong cho khái niệm "bất lực do được huấn luyện". Đầu tiên ông làm thí nghiệm trên chó, và sau đó là nghiên cứu trên con người. Seligman đã phản ứng chống lại quan điểm hiện hành của các nhà khoa học hành vi lúc bấy giờ cho rằng tất

cả các tạo vật, dù là đi hai chân hay bốn chân, đều phản hồi lại các phần thưởng hay hình phạt bên ngoài một cách có hệ thống và có thể đoán trước được. Công trình của Seligman chứng minh rằng sau những kinh nghiệm kéo dài thì trong số những con người lẫn loài vật khi bị tước đoạt khả năng kiểm soát môi trường của mình, có một số cá thể chỉ đơn giản là chịu thua. Thậm chí khi hoàn cảnh trở lại bình thường, và một lần nữa họ có lại khả năng tìm được lợi lộc và tránh bị đau đớn, họ vẫn không hành động. Họ đã học được cách trở thành kẻ bất lực.

Khi Seligman quan sát con người, sự bất lực do được huấn luyện thường là một chức năng thuộc "phong cách lý giải" của loài người – đó là thói quen lý giải với chính mình về những sự việc tiêu cực. Hãy nghĩ đến phong cách lý giải như một hình thức tự đối thoại xảy ra sau (hơn là trước) một trải nghiệm. Những người dễ dàng từ bỏ sẽ trở nên bất lực ngay cả trong những hoàn cảnh mà họ thật sự có thể làm một điều gì đó và lý giải rằng những sự việc xấu luôn hiện hữu, có ở khắp nơi và do bản thân mình mà ra. Họ tin rằng hoàn cảnh tiêu cực sẽ tồn tại trong một thời gian dài, các nguyên nhân thì chung chung chứ không cụ thể cho từng tình huống và họ mới là người chịu trách nhiệm. Vì thế khi cấp trên nặng lời với họ, họ diễn dịch biểu hiện ấy là "Sếp tôi luôn luôn cố ý" hay "Tất cả các sếp đều là lũ ngốc" hoặc "Tôi là kẻ bất tài trong công việc của mình", thay vì suy nghĩ "Sếp tôi có một ngày tồi tệ và tôi đã xuất hiện ngay lúc ông đang nóng giận". Seligman phát hiện rằng một phong cách lý giải bi quan – thói quen tin tưởng rằng "đó là lỗi của tôi, mãi mãi là như thế và nó sẽ hủy hoại tất cả những gì tôi làm" – dễ khiến người ta suy nhược. Nó có thể làm giảm đi hiệu quả công việc, gây ra trầm cảm và "biến thất bại thành thảm họa".

Vào giữa thập niên 80 của thế kỷ 20, sau khi biết được sự bất lực do được huấn luyện đã trở thành một nội dung chính trong các khóa học giới thiệu về tâm lý, Seligman và một vài đồng nghiệp bắt đầu tự hỏi liệu lý thuyết này có thể có một mặt trái vui tươi hơn không. Nếu những người có phong cách lý giải tỏ ra chán chường đau khổ, liệu những người với phong cách lạc quan có khá hơn không? Để tìm câu trả lời, Seligman cùng Peter Schulman, đồng nghiệp của ông ở trường Đại học Pennsylvania đã tìm đến một khu vực ngập trong thất vọng, nơi mà các cư dân ở đó mỗi ngày phải đối mặt với những đợt sóng phản ứng tiêu cực nối tiếp nhau: bán hàng.

Hai nhà nghiên cứu đã tập hợp gần 100 đại lý bán hàng thuộc Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Metropolitan ở vùng Pennsylvania.

Những người này (một ít là phụ nữ) làm các công việc bán hàng kiểu cổ điển. Họ gọi điện thoại tự giới thiệu, đặt hẹn, gặp gỡ khách hàng tiềm năng để chào bán các chương trình bảo hiểm, và kiếm sống bằng hoa hồng từ những giao dịch thành công. Seligman và Schulman đưa cho tất cả các đại lý bán hàng một bảng Câu hỏi Phong cách Quy kết (ASQ), một loại đánh giá tâm lý cung cấp một loạt các hình minh họa, các câu trả lời xác định vị trí theo phong cách lý giải của một người trên phổ bi quan – lạc quan. Rồi họ theo dõi hiệu quả làm việc của các đại lý bán hàng này qua hai năm kế tiếp, đo đếm bao nhiêu đơn bảo hiểm họ bán được cũng như tổng số hoa hồng họ kiếm được.

Kết quả thật rõ ràng. Họ khám phá ra rằng: "Những đại lý có điểm số nằm ở nửa bên phong cách lý giải tích cực thì bán được số đơn bảo hiểm nhiều hơn những đại lý có điểm số thuộc nửa bi quan 37%. Các đại lý thuộc top 10 thì bán được nhiều bảo hiểm hơn những đại lý thuộc nhóm 10 thấp nhất 88%".

Kế tiếp, để trả lời cho băn khoăn của Metropolitan Life về việc khoảng một nửa số đại lý bán hàng của họ đã bỏ việc ngay trong năm đầu tiên, Seligman và Schulman nghiên cứu một nhóm gồm hơn 100 người bán hàng mới được tuyển dụng. Trước khi các đại lý bán hàng bắt đầu công việc, các nhà nghiên cứu đưa cho họ bảng ASQ để họ vẽ biểu đồ sự tiến triển. Các đại lý có điểm số thuộc nửa bi quan của bảng ASQ có tỷ lệ bỏ việc cao gấp đôi số thuộc nửa lạc quan. Các đại lý nằm trong số ¼ bi quan nhất thì chắc chắn bỏ việc với tỷ lệ nhiều hơn gấp ba lần so với nhóm đại lý thuộc ¼ lạc quan nhất.

Nói cách khác, những người bán hàng với phong cách lý giải lạc quan – những người nhìn thấy sự khước từ chỉ là phản ứng tạm thời chứ không phải là vĩnh viễn, có tính hiện tượng chứ không phải là bản chất thì bán được nhiều đơn bảo hiểm hơn và tồn tại trong công việc của mình lâu hơn nhiều. Không dừng lại ở đó, phong cách lý giải còn dự đoán được hiệu quả công việc gần chính xác với mức độ đánh giá mà các đại lý sử dụng rộng rãi trong ngành công nghiệp bảo hiểm. Sự lạc quan, hóa ra, không phải là một biểu hiện cảm xúc rỗng tuếch. Nó là chất xúc tác có thể khuấy lên sự kiên trì, giúp chúng ta ổn định qua những thử thách và thắp lên sự tự tin rằng chúng ta có thể gây ảnh hưởng đến thế giới chung quanh mình.

Norman Hall có phong cách lý giải lạc quan. Khi ông bị từ chối như trong một vài cú điện thoại bán hàng có tôi cùng tham gia, ông lý giải rằng những sự khước từ đó là tạm thời trong những

tình huống cụ thể, hay chỉ vì lý do khách quan. Chủ tiệm kim hoàn bận rộn với một khách hàng và không thể tập trung vào các bàn chải được. Gã bảo trì chưa thể đánh giá được nguồn vật tư của anh ta. Chủ tiệm quần áo chắc chắn đang có vấn đề khó khăn về lưu chuyển tiền mặt trong một nền kinh tế ngặt nghèo. Khi tôi hỏi ông về những lời từ chối đó, Hall bình thản: "Tớ là người chào hàng giỏi khủng khiếp", ông bảo tôi, "cậu cứ phải tiếp tục thôi. Thế đấy".

Cặp mắt kiếng Hall đeo vẫn mang những thấu kính trong suốt – chứ không phải màu hồng. Ông thấy vài khách hàng khó chịu. Ông thừa nhận là có giữ trong lòng một số sự khước từ. Ông đã có rất nhiều ngày ác nghiệt và khó chịu. Nhưng các sự việc tiêu cực có thể mở đường cho những sự việc tích cực. Chúng trang bị cho Hall không phải là sự mơ mộng nhu nhược mà là sự hăng hái bất khuất – một sự cân bằng thích hợp giữa hai thế lực từ trên xuống và từ dưới lên. Sự lạc quan của ông không mù quáng mà là cái Seligman gọi là "sự lạc quan linh hoạt – sự lạc quan với đôi mắt rộng mở".

Đầu tiên chúng tôi nghe thấy tiếng thở hổn hển. Tiếp theo đó là tiếng bước chân thình thịch của hai người trên tấm thảm trải trên hành lang. Penelope Chronis và Liz Kreher, với con chó của họ theo sau, đang đến mở cửa văn phòng và bắt đầu một ngày mới. Hai người ngạc nhiên nhìn thấy Norman Hall – họ chỉ mới đặt hàng chưa đầy 24 giờ trước – nhưng rất vui khi nhận lấy bộ chổi quét thảm tĩnh điện và các bùi nhùi làm bằng thép không gỉ. Hóa ra là họ biết Beth, người phụ nữ trong phòng giải lao và khuyến khích Hall sử dụng tên họ để tạo niềm tin với cô ấy.

Giao hàng xong, Hall và tôi đi dọc hành lang đến văn phòng của Beth. Ngay lúc ấy, tôi cảm thấy sự hiện diện của mình sẽ gây gò bó cho phong cách của Hall. Ông không cần một phi công yểm trợ trong cuộc bán hàng này, vì thế tôi đi ra thang máy khi ông bước vào tiền sảnh văn phòng của cô ấy.

Lúc đó khoảng 11 giờ sáng khi chúng tôi rẽ hai hướng, và tôi đợi Hall trên vỉa hè trước tòa nhà số 530 đường Bush. Beth đã chẳng biểu lộ tí quan tâm nào đến bàn chải hay thứ gì khác ở phòng giải lao, vì thế tôi cho rằng Hall sẽ xuống trước 11 giờ 5 phút. Nhưng không phải vậy.

Ông cũng chẳng xuống lúc 11 giờ 10, 11 giờ 15, hay 11 giờ 20.

Mãi đến gần 11 giờ 25 Hall mới đẩy cửa kiếng ở tầng trệt của tòa

nhà văn phòng, bước ra và đi về phía vỉa hè.

Tôi nhìn ông nhưng không nói lời nào. Tôi chỉ chìa bàn tay mình ngửa lên phía trên ra và nhướng mày để hỏi: "Tốt không?".

Ông lắc đầu và với ngón tay trỏ bên tay phải nằm song song với mặt đường, ông làm một cử chỉ cắt ngang cổ mình.

Không bán được.

Chúng tôi đi trong yên lặng khoảng tám bước chân. Rồi người bán Dụng cụ Vệ sinh Fuller cuối cùng ở San Francisco quay sang tôi và nói: "Nhưng tôi nghĩ mình sẽ có cơ hội bán được hàng cho cô ấy vào lần tới".

THÙNG HÀNG MẪU

Sự hăng hái

Giống như Bob: Hãy thực hành tự đối thoại theo hình thức nghi vấn

Lần tới khi bạn sắp sửa bắt tay vào việc thuyết phục người khác, hãy xem lại cách mình chuẩn bị. Thay vì bơm mình lên với những lời tuyên bố và khẳng định, hãy bắt chước Bob-nhà-thầu và đặt một câu hỏi.

Hãy hỏi bản thân: "Tôi có thể tác động đến những người này không?".

Như các nhà khoa học xã hội đã khám phá, tự đối thoại theo hình thức nghi vấn thường có giá trị cao hơn hình thức tuyên nhận. Nhưng đừng đơn giản để câu hỏi lơ lửng trong không khí như một quả bóng lạc. Hãy trả lời nó – trực tiếp và bằng cách viết xuống. Liệt kê năm lý do cụ thể tại sao câu trả lời cho câu hỏi của bạn là "được". Những lý do này sẽ nhắc nhở bạn về những chiến lược bạn sẽ cần đến để có thể làm việc đó một cách hiệu quả và cung cấp một nền tảng lý lẽ trọng yếu và vững vàng chứ không chỉ là đơn thuần khẳng định.

Nói cách khác, hãy hỏi và bạn sẽ nhận được.

Giám sát tỷ lệ tích cực của bạn

"Mã số" bí mật của sự hài lòng là 3:1 và đó cũng là phương cách hành động ôn hòa vì sự khỏe mạnh và là công thức diệu kỳ cho sự

hưng thịnh. Bạn có thể làm gì để đảm bảo là sự cân bằng giữa các cảm xúc tích cực và tiêu cực của mình có thể đạt đến tỷ lệ khó nắm bắt ấy?

Ghé thăm trang web của Barbara Fredrickson (http://positivityratio.com/) là một cách để bắt đầu. Hãy làm "bài tự kiểm tra tính tích cực" – một bài đánh giá gồm 20 câu hỏi mà bạn có thể hoàn tất trong hai hay ba phút sẽ cho biết tỷ lệ tích cực hiện tại của bạn. Sau đó tạo một tài khoản miễn phí và lưu giữ tỷ lệ của bạn theo thời gian. (Bạn có thể tìm thấy thông tin cơ bản về bài kiểm tra này trong sách của Fredrickson, *Sự tích cực: Nghiên cứu hàng đầu cho thấy tỷ lệ 3:1 sẽ thay đổi cuộc đời bạn*, một lời giới thiệu nổi tiếng xuất sắc cho lý thuyết của bà).

Thêm vào đó, hãy để ý nhiều hơn đến các cảm xúc của mình tại từng thời điểm. Nói tóm lại, hãy liệt kê 10 cảm xúc tích cực mà Fredrickson đề ra trên điện thoại, máy vi tính, hoặc một bức tường trong văn phòng – niềm vui, sự biết ơn, lòng thanh thản, sự quan tâm, hy vọng, niềm tự hào, sự thích thú, cảm hứng, niềm kính phục và tình yêu. Chọn một hay hai cảm xúc rồi tìm cách thể hiện những cảm xúc đó trong ngày. Việc này sẽ cho bạn một sự thúc đẩy tâm linh, nâng đỡ những người chung quanh bạn và giúp gia tăng các cơ hội tác động đến người khác của bạn.

Tôi có chắc không? Tôi chắc.

Điều chỉnh phong cách lý giải của bạn

Công trình của Martin Seligman đã chứng minh rằng cách bạn lý giải các sự việc tiêu cực có một ảnh hưởng to lớn đến sự hăng hái và cuối cùng là hiệu quả công việc của chúng ta. Hãy bắt đầu điều chỉnh phong cách lý giải của bạn theo những cách mà các khoa học đã chứng minh là có hiệu quả.

Khi một việc gì đó tồi tệ xảy đến, hãy hỏi bản thân mình ba câu – và tiến hành trả lời một cách thông minh cho mỗi câu với từ "không":

1. Việc này có kéo dài vĩnh viễn không?

Câu trả lời tệ: "Có. Tôi đã hoàn toàn mất kỹ năng tác động đến người khác".

Câu trả lời tốt hơn: "Không. Hôm nay tôi bải hoải vì đã không ngủ đủ giấc".

2. Việc này có phổ biến không?

Câu trả lời tệ: "Có. Không thể nào giao thiệp được với mọi người trong ngành này".

Câu trả lời tốt hơn: "Không. Chỉ có gã này là đần độn".

3. Việc này có phải tại tôi không?

Câu trả lời tệ: "Có. Lý do khiến ông ấy không mua hàng là vì tôi đã trình bày lộn xộn".

Câu trả lời tốt hơn: "Không. Cách trình bày của tôi lẽ ra có thể tốt hơn, nhưng lý do thật sự khiến ông ta bỏ qua là vì ông ấy chưa sẵn sàng mua hàng ngay lúc này".

Bạn càng lý giải các sự việc xấu là *tạm thời, riêng biệt và do tác động bên ngoài* thì chắc chắn bạn sẽ càng kiên trì hơn ngay cả khi đối mặt với nghịch cảnh.

Như một số nhà tâm lý học tích cực đã cho thấy, điều then chốt là "tranh luận" và "làm mất đi tính thê thảm" của các lý giải tiêu cực. Để tranh luận, hãy đối chất với từng lý giải một theo cách một luật sư sắc bén kiểm tra chéo với nhân chứng. Chọc vào những lỗ hổng trong câu chuyện. Đặt câu hỏi về cơ sở của lý giải đó. Nhận dạng những mâu thuẫn bên trong. Để làm mất đi tính thê thảm của sự việc, hãy hỏi chính mình: Hậu quả tổng thể là gì và tại sao những hậu quả đó lại không đến nỗi tai hại như vẻ bên ngoài của chúng?

Để biết thêm thông tin, hãy ghé trang web của Seligman (http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/Default.aspx), và làm bài kiểm tra về tính lạc quan để tự hình thành ý niệm về phong cách hiện tại của bạn. Bạn cũng có thể tham khảo cuốn sách kinh điển của ông, Sự lạc quan được huấn luyện: Làm thế nào để thay đổi suy nghĩ và cuộc sống của bạn.

Hãy thử chiến lược "liệt kê và giữ gìn"

Có ý thức thực tế hơn về những gì thực sự có thể nhấn chìm bạn là một cách để giữ lòng hăng hái. Bạn có thể làm điều này bằng cách đếm các lời từ chối của bạn – và rồi tôn vinh chúng. Đó là một chiến lược mà tôi gọi là "liệt kê và giữ gìn".

1. Liệt kê

Thử thật sự đếm những lời khước từ bạn nhận được trong suốt một tuần. Sử dụng một trong số nhiều ứng dụng miễn phí sẵn có cho điện thoại thông minh và đánh dấu mỗi lần bạn nỗ lực tác động đến người khác và gặp sự chống cự. (Bạn cũng có thể sử dụng những vật dụng tương tự khác như một cuốn tập và cây bút để làm việc này cũng được).

Vào cuối tuần, có thể bạn sẽ sửng sốt với bao nhiêu lời từ chối mà thế giới đã trao cho bạn ngay bậc thềm. Tuy nhiên, còn một thứ khác có thể làm bạn ngạc nhiên hơn. Bạn vẫn tồn tại. Ngay cả trong đại dương những sự khước từ dài suốt một tuần ấy, bạn vẫn xoay xở để nổi lên được. Bạn hẳn đã nhận ra điều đó có thể giúp bạn duy trì mong muốn tiếp tục công việc và cho bạn niềm tin để có thể làm thậm chí còn tốt hơn trong tuần sau.

2. Giữ gìn

Đối với những lời từ chối mạnh mẽ, hãy xem xét làm theo hướng dẫn của Jay Goldberg, nhà sáng lập Câu lạc bộ Bóng chày Bergino, một phòng trưng bày nghệ thuật và cửa hàng lưu niệm ở thành phố New York. Thời gian đầu trong sự nghiệp của mình, Goldberg làm việc cho một chuyên viên tư vấn chính trị lỗi lạc người Mỹ, nhưng ông thật sự muốn có một công việc trong giải bóng chày hàng đầu Major League Baseball (MLB). Vì thế ông đã gửi thư cho tất cả hai mươi sáu đội bóng chày tham gia giải này xin được phỏng vấn, làm nhân viên tập sự, hay bất cứ việc gì có thể đem đến cho ông một cơ hội. Hai mươi lăm đội gửi thư lại cho ông từ chối (lưu ý là những người Mỹ ở New York không bao giờ trả lời).

Goldberg vẫn giữ những lá thư đó. Và khi ông khai trương đại lý thể thao của riêng mình vào đầu thập niên 90 của thế kỷ 20, ông đã đóng khung từng lá thư một và treo tất cả hai mươi lăm cái trên tường trong văn phòng làm việc của mình. “Đó là cách tôi chứng minh rằng mình đã không từ bỏ”, ông nói. “Tôi nhận được tất cả những lời từ chối này, nhưng vẫn tiếp tục”. Thậm chí còn hơn thế, đại diện của một vài đội trong số những người từ chối ông bắt gặp chính mình đang nhìn chằm chằm vào quyết định trước đây của họ khi thương lượng với Goldberg về một trong số những khách hàng của ông. “Những lá thư khiến tôi mỉm cười một chút mỗi lần nhìn thấy chúng”. Ngày nay, Goldberg đặt chúng trong văn phòng tại không gian bán lẻ bóng chày nổi tiếng của mình, hằng ngày tự nhắc nhở rằng cách ông nhìn nhận những sự khước từ này tùy thuộc vào cách ông đóng khung chúng.

Đôi lúc đừng quên tiêu cực

Mỗi niềm hy vọng đều có một đám mây. Sự hăng hái, dù là nhờ các tỷ lệ tích cực hay phong cách lý giải, không phải để xua đi sự tiêu cực. Thực ra, tính tiêu cực và những cảm xúc tiêu cực rất quan trọng đối với sự tồn tại của chúng ta. Chúng ngăn cản những hành vi không có ích tích tụ thành thói quen. Chúng cung cấp thông tin hữu ích về những nỗ lực của chúng ta. Chúng đánh động cho chúng ta biết khi mình đi sai đường.

Như Fredrickson giải thích: "Cuộc sống cho chúng ta rất nhiều lý do để e sợ, giận dữ, buồn rầu và cả những thứ khác. Thiếu tính tiêu cực, bạn mất đi cảm nhận thực tế. Bạn không thật. Theo thời gian, bạn khiến cho mọi người xa lánh bạn". Vì thế hãy cho phép bản thân có thứ mà bà gọi là "tính tiêu cực thích hợp" – những khoảnh khắc giận dữ, thù địch, ghê tởm và oán giận phục vụ cho một mục đích có ích. Giả sử bạn thất bại khi thuyết phục khách hàng tái ký hợp đồng thêm một năm nữa, nếu một phần lý do là vì công việc của bạn trong năm nay phần nào không đạt đến tiêu chuẩn đặc trưng của bạn, hãy giận dữ với mình một chút. Sau đó dùng chính cảm xúc tiêu cực đó thúc đẩy mình làm tốt hơn.

Và xem xét một khối cảm xúc mà Julie Norem của Đại học Wellesley gọi là "tính bi quan phòng ngự". Công trình nghiên cứu của bà cho thấy rằng việc suy nghĩ thông qua những tình huống u ám và bất hạnh và việc chuẩn bị tinh thần cho những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra sẽ giúp cho một số người có thể kiểm soát sự lo lắng của họ hiệu quả. Nếu cách tiếp cận này nghe có vẻ hữu ích, bạn hãy hỏi chính mình một loạt những câu như: "Điều gì xảy ra nếu?". Nếu mọi thứ đều trật lất? Nếu việc không thể nào đoán trước xảy đến? Nếu đây là quyết định sai lầm trong cuộc đời tôi? Những câu hỏi này có thể dẫn đến những câu trả lời bạn không mong đợi, có thể giúp bạn bình tĩnh lại và thậm chí nâng đỡ bạn lên.

Hãy gửi cho mình một lá thư từ chối

Ngay cả trong thời đại gửi tin nhắn và hình ảnh trên Twitter, sự từ chối vẫn thường đến dưới hình thức một lá thư có tiêu đề gấp lại trong một phong bì bằng giấy. Chẳng có ai thích nhận thư từ chối. Nhưng có một cách để làm giảm đi sự chua chát của chúng, và thậm chí có thể làm mất đi hoàn toàn cảm giác đó: hành động trước kẻ từ chối bằng cách tự mình viết một lá thư và gửi cho chính mình.

Ví dụ bạn đang tham gia phỏng vấn cho một công việc mới hay đang cố huy động vốn từ một nhà đầu tư. Hãy dành ra một giờ và viết cho bản thân một lá thư từ một người mà bạn đang cố tác động đến giải thích tại sao câu trả lời của ông ta là "Cám ơn, nhưng không, cám ơn." Liệt kê những lý do khiến ông ta từ chối bạn. Và dĩ nhiên, bao gồm những từ ngữ mang tính kích thích như: "Sau khi đã xem xét cẩn thận...", "Chúng tôi xin lấy làm tiếc thông báo với ông..." và "Chúng tôi đã có nhiều người xin việc đạt yêu cầu..." và vân vân. Đó là tiêu chuẩn cho thể loại này.

Khi đọc thư của mình, chắc chắn bạn sẽ cười. Một khi sự từ chối được viết ra, hậu quả của nó có thể bớt tàn khốc đi nhiều. Quan trọng hơn, bằng cách diễn đạt rõ ràng các lý do từ chối bạn, lá thư có thể tiết lộ những điểm yếu trong cách bạn "rao hàng" và qua đó giúp bạn lưu ý, củng cố lại.

Và nếu bạn quá lười để tự mình viết một lá thư, hãy thử Công cụ Sáng tác Thư từ chối (http://ow.ly/cQ5rl). Chọn phong cách khước từ ưa thích của bạn, gõ địa chỉ e-mail, và trong vài phút bạn sẽ nhận được kẻ phá hoại giấc mơ trong hộp thư đến của mình. Chúng tôi lấy làm tiếc phải thông báo với bạn rằng trang mạng này được thiết kế dành cho những nhà văn đang cố bán các bản thảo viết tay cho các nhà xuất bản, nhưng kết quả có thể áp dụng cho bất cứ ai, ngay cả bạn. Chúng tôi chúc bạn may mắn trong những nỗ lực tương lai của mình.

Chương 6
Sự rõ ràng

Xin bỏ quá cho sự quan tâm đường đột đến việc cá nhân của bạn, nhưng cho phép tôi hỏi: Bạn có tiết kiệm đủ cho lúc về hưu không? Nếu giống như nhiều người, câu trả lời của bạn sẽ là im lặng và ngượng ngùng: "À, chắc là không". Trên khắp thế giới, đặc biệt tại Mỹ, số người không có sự chuẩn bị đầy đủ cho những năm hưu trí của họ ở vào giữa mức ảm đạm và đáng báo động.

Khoảng một nửa số hộ gia đình ở Mỹ chưa chuẩn bị tài chính cho những người lao động nghỉ hưu ở tuổi 65. Cứ trong số bốn người Mỹ thì ba người có số tiền tiết kiệm ít hơn 30.000 đô-la trong tài khoản hưu của họ.

Đó không phải hoàn toàn là lỗi của chúng ta. Một phần là vì não bộ của chúng ta tiến hóa vào thời điểm mà bản thân tương lai là một hiểm họa, vì con người chúng ta vốn dĩ rất tệ hại trong việc hướng tâm trí mình đến những sự kiện tương lai – chúng ta có xu hướng nghĩ đến hiện tại. Vì vậy khi được chọn giữa một phần thưởng trước mắt (ví dụ 1.000 đô-la vào lúc này) và một phần thưởng mà chúng ta phải đợi (1.150 đô-la sau hai năm), chúng ta thường sẽ chọn phần thưởng hiện tại, cho dù vì lợi ích của chính mình chúng ta nên đợi đến sau này.

Những nhà hoạch định chính sách và các nhà khoa học xã hội đã nghĩ ra một vài phương pháp giúp con người vượt qua điểm yếu này của mình. Đây là một kỹ thuật hạn chế khả năng chọn lựa của chúng ta, na ná như cách Odysseus cột mình vào cột buồm để vượt qua các nữ quái Siren. Chúng ta yêu cầu ông chủ tự động trừ một số tiền được định trước từ mỗi kỳ lương và cho vào tài khoản hưu trí của mình – việc đó cho phép chúng ta làm điều đúng đắn một cách mặc định chứ không phải từng bước xác định. Một cách khác là cụ thể hóa các lựa chọn và hệ quả của chúng – ví dụ, bằng

cách nhắc nhở bản thân rằng chúng ta có thể sử dụng số tiền 1.150 đô-la lấy được sau hai năm nữa để thanh toán tiền mua một chiếc xe hơi mới, thay thế cho chiếc xe hiện tại mà chắc chắn sẽ không còn chạy được quá 24 tháng nữa.

Nhưng Hal Hershfield, một nhà tâm lý xã hội ở trường Đại học New York, lại nghĩ rằng chướng ngại vật ngăn cản mọi người tiết kiệm cho tuổi về hưu của mình có thể là một điều gì đó khác hoàn toàn. Làm việc với sáu đồng nghiệp, ông thực hiện một chuỗi các nghiên cứu để kiểm tra một giả thuyết khác. Trong một thí nghiệm, Hershfield và cộng sự của mình cho mỗi người tham gia đeo trên đầu một thiết bị xem thực tế ảo. Một nửa số người tham gia nhìn thấy một đại diện kỹ thuật số của chính mình – một avatar (hình ảnh đại diện) – trong khoảng một phút và rồi có một cuộc đối thoại ngắn với đại diện kỹ thuật số của nhà nghiên cứu. Nửa còn lại cũng nhìn thấy một avatar của chính mình qua thiết bị nhưng đối với nhóm này, các nhà nghiên cứu sử dụng một phần mềm vi tính làm già đi các gương mặt để tạo một avatar biểu hiện gương mặt người tham gia ở tuổi 70. Nhóm này nhìn chằm chằm vào gương mặt 70 tuổi của mình trong khoảng một phút và rồi có một cuộc đối thoại ngắn với avatar của nhà nghiên cứu.

Sau đó, các nhà nghiên cứu giao cho cả hai nhóm một bài tập về phân bổ tiền. Họ bảo những người tham gia hãy tưởng tượng rằng họ vừa bất ngờ nhận được số tiền 1.000 đô-la. Và họ sẽ phân bổ số tiền đó như thế nào theo bốn lựa chọn sau đây?

• Mua một cái gì đó tử tế cho một người đặc biệt.

• Đầu tư vào quỹ hưu trí.

• Lên kế hoạch cho một dịp quậy phá vui vẻ.

• Cho vào một tài khoản vãng lai.

Những người nhìn thấy hình ảnh của chính mình hiện tại (gọi là nhóm "tôi hiện nay") đã cho khoảng 80 đô-la vào quỹ hưu trí. Những người nhìn thấy hình ảnh của chính mình trong tương lai (nhóm "tôi sau này") thì lại cho vào quỹ hơn gấp đôi số tiền đó – 172 đô-la.

Để xác định một cách chính xác hơn điều gì đã dẫn đến những phản hồi khác nhau như thế, các nhà nghiên cứu đã thử làm thí nghiệm tương tự với một nhóm người khác. Lần này, một nửa số người tham gia nhìn thấy hình ảnh bị làm cho già đi của chính

mình ("tôi sau này") và nửa kia nhìn thấy hình ảnh bị làm già đi của người khác ("bạn sau này"). Kết quả chẳng hề giống nhau. Những người nhìn thấy hình ảnh của chính mình ở tuổi 70 tiết kiệm nhiều hơn những người chỉ đơn giản nhìn thấy hình ảnh 70 tuổi của người khác. Khi các nhà nghiên cứu thực hiện các thí nghiệm tương tự sử dụng thiết bị ít phức tạp hơn môi trường nhập vai thực tế ảo, kết quả vẫn là nhóm "tôi sau này" sẽ tiết kiệm nhiều hơn.

Các nghiên cứu này cho thấy vấn đề chúng ta gặp phải trong việc tiết kiệm cho lúc về hưu không chỉ là do năng lực yếu kém của chúng ta khi phải cân nhắc giữa những phần thưởng hiện tại và những phần thưởng trong tương lai. Nguyên nhân còn nằm ở sự kết nối hay đúng hơn là sự tách rời giữa bản thân trong hiện tại và chính mình trong tương lai. Một nghiên cứu khác chỉ ra rằng "nghĩ về tương lai của chính mình gợi lên những mô hình kích hoạt thần kinh giống với những mô hình kích hoạt thần kinh được gợi lên khi nghĩ về một người lạ". Việc hình dung ra bản thân trong tương lai là vô cùng khó khăn – thật ra, khó đến nỗi chúng ta thường nghĩ đến bản thân mình trong tương lai như một người hoàn toàn khác. "Đối với những người xa lạ với chính bản thân mình trong tương lai thì tiết kiệm tiền giống như một lựa chọn giữa việc sử dụng tiền ngày hôm nay và việc đưa nó cho một người lạ nhiều năm sau vậy".

Qua đó, Hershfield và đồng nghiệp đã có bước đột phá trong nghiên cứu khi xác định được một vấn đề mới: *chúng ta nghĩ về bản thân mình trong hiện tại và bản thân mình trong tương lai như những người khác nhau.* Và nhờ xác định được vấn đề này mà chúng ta có thể tìm ra giải pháp: *Cho mọi người nhìn thấy hình ảnh của chính mình khi già đi.* Và từ đó, lần lượt giải quyết các mối quan tâm lớn hơn, cụ thể là khuyến khích mọi người tiết kiệm tiền nhiều hơn cho lúc về hưu.

Sự thay đổi về nhận thức này chứng minh phẩm chất thứ ba cần thiết cho việc tác động đến người khác ngày nay là sự rõ ràng – đó là khả năng giúp người khác nhìn thấy các tình huống của mình theo những cách mới và cởi mở hơn, cũng như nhận dạng những vấn đề mà họ không hề biết là mình đang có.

Từ lâu chúng ta đã biết rằng những người bán hàng giỏi là những người có cách giải quyết vấn đề khéo léo. Họ có thể đánh giá nhu cầu của các khách hàng tiềm năng, phân tích những tình trạng khó khăn của họ và cung cấp những giải pháp tối ưu. Nhưng ngày nay, khi thông tin dồi dào và không còn bị hạn chế như trước thì

tự người mua cũng có thể tìm ra cách tối ưu để giải quyết vấn đề. Sau hết, nếu tôi biết chính xác vấn đề của tôi là gì – dù là tôi đang hy vọng mua được một cái máy ảnh đặc biệt hay tôi muốn một kỳ nghỉ ba ngày ở biển – tôi thường có thể tìm thấy thông tin mình cần để ra quyết định mà không cần một sự trợ giúp nào.

Khi tôi nhầm lẫn, bối rối, hoặc hoàn toàn không ra được vấn đề thật sự của mình thì sự giúp đỡ của người khác mới có giá trị lớn. Trong những tình huống đó, khả năng tác động đến người khác sẽ xoay quanh việc tìm kiếm vấn đề nhiều hơn là giải quyết vấn đề.

Tìm ra đúng vấn đề để giải quyết

Vào giữa thập niên 60 của thế kỷ 20, hai nhà khoa học xã hội mà sau này trở thành huyền thoại của trường Đại học Chicago – Jacob Getzels và Mihaly Csikszentmihalyi – bắt đầu nghiên cứu về một vấn đề khó nắm bắt: sự sáng tạo. Để thực hiện một trong những cuộc điều tra đầu tiên của ông, vào năm 1964, Csikszentmihalyi đến ngôi trường thuộc Viện Mỹ thuật Chicago gần đấy và tuyển khoảng 30 sinh viên năm thứ tư tham gia một thí nghiệm. Ông đưa họ vào một xưởng vẽ có hai bàn lớn. Trên một chiếc bàn là 27 vật thể, kỳ lạ và trần tục mà nhà trường thường sử dụng trong các lớp vẽ của mình. Csikszentmihalyi yêu cầu các sinh viên chọn một trong số nhiều vật thể trên chiếc bàn thứ nhất, sắp xếp thành hình tĩnh vật trên bàn thứ hai rồi vẽ lại nó. Những họa sĩ trẻ tiếp cận bài tập của mình theo hai cách khác nhau. Một số kiểm tra một lượng tương đối ít vật thể, phác họa nhanh ý tưởng và mau chóng chuyển sang vẽ tĩnh vật này. Một số khác chậm rãi hơn. Họ sờ mó nhiều vật thể hơn, xoay chúng sang hướng này rồi hướng khác, sắp xếp chúng tới lui vài lần và mất nhiều thời gian hơn để hoàn tất bức vẽ. Theo cách nhìn của Csikszentmihalyi, nhóm thứ nhất đang cố giải quyết một vấn đề: Làm sao tôi có thể cho ra một bức tranh đẹp? Nhóm thứ hai đang tìm kiếm một vấn đề: Tôi có thể làm ra được bức tranh đẹp đến mức nào?

Rồi Csikszentmihalyi thực hiện một triển lãm mỹ thuật nhỏ trưng bày các sáng tác của sinh viên và yêu cầu một nhóm các chuyên gia mỹ thuật đánh giá tác phẩm của họ. Tất nhiên các chuyên gia này không biết Csikszentmihalyi đang nghiên cứu gì và cũng không biết nguồn gốc các tác phẩm. Khi ông lập bảng kê các thứ hạng, Csikszentmihalyi phát hiện ra rằng các chuyên gia đánh giá tác phẩm của những người tìm kiếm vấn đề mang tính sáng tạo cao hơn rất nhiều so với nhóm giải quyết vấn đề. Năm 1970, Csikszentmihalyi và Getzels theo dõi chính các họa sĩ này, bây giờ đã ra trường và đang làm việc để kiếm sống, để xem họ sinh sống

ra sao. Khoảng một nửa các sinh viên đã hoàn toàn rời thế giới mỹ thuật. Nửa kia vẫn đang làm việc và đa số là những họa sĩ chuyên nghiệp thành công. Nhóm thứ hai này gồm những ai? Hầu hết họ đều là những người thuộc nhóm tìm kiếm vấn đề lúc còn ngồi trên ghế nhà trường. Khi Csikszentmihalyi và Getzels quay lại việc theo dõi vào những năm đầu thập niên 80 của thế kỷ 20, họ khám phá ra rằng những người tìm kiếm vấn đề "thì 18 năm sau thành công vượt bậc – xét theo tiêu chuẩn thành công của giới họa sĩ – so với bạn bè cùng lứa, những người đã tiếp cận tranh tĩnh vật của họ như thợ thủ công và người giải quyết vấn đề". "Chất lượng của vấn đề được tìm thấy sẽ báo trước chất lượng của giải pháp đạt được…", Getzels kết luận. "Thật ra, chính sự khám phá và tự tạo ra vấn đề khiến cho một người sáng tạo khác với những người khác trong lĩnh vực của mình chứ không cần đến bất cứ một kiến thức cao xa, kỹ năng nghề nghiệp hay sự khôn khéo nào".

Mặc dù một vài nhà khoa học không đồng ý với sự phân biệt giữa chuyện giải quyết và tìm kiếm của Csikszentmihalyi và Getzels, nghiên cứu của bộ đôi này đã ảnh hưởng đến cả sự hiểu biết hiện đại lẫn nghiên cứu lý thuyết về sự sáng tạo. Trong một nghiên cứu sau đó cùng với các học giả khác, họ đã phát hiện ra rằng những người sẵn sàng cho các đột phá sáng tạo trong nghệ thuật, khoa học hay bất kỳ nỗ lực nào có khuynh hướng là những người tìm kiếm các vấn đề. Những người này sắp xếp công việc thông qua số lượng lớn thông tin và dữ liệu đầu vào, thường từ nhiều lĩnh vực; họ thử nghiệm với nhiều cách tiếp cận khác nhau, sẵn sàng chuyển hướng trong quá trình thực thi một dự án và thường mất nhiều thời gian hơn đối tác của họ để hoàn thành công việc của mình.

Quan điểm có sức thuyết phục hơn này về bản chất của các vấn đề mang một ý nghĩa to lớn đối với thế giới bán hàng mới. Ngày nay, cả bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại đều phụ thuộc nhiều hơn vào các kỹ năng tìm kiếm vấn đề, khám phá và sáng tạo của các họa sĩ hơn là những kỹ năng giải quyết vấn đề, tính toán và rút gọn của các kỹ thuật viên. Các lý do khiến chúng ta phải trở ngược lại sự thay đổi lớn lao từng được đề cập ở Chương 3. Chỉ một thời gian ngắn trước đây, người mua hàng đối mặt với một vài chướng ngại vật trong việc tự giải quyết vấn đề. Vì vậy họ tin tưởng vào người bán, vì người bán có thể truy cập những thông tin mà người mua không có. Nhưng ngày nay, xu hướng vận động từ tính bất đối xứng thông tin sang sự bình đẳng thông tin, điều dẫn đến *nguyên tắc người bán phải thận trọng*, cũng góp phần định hình lại những gì người mua có thể làm cho bản thân và theo đó những gì người bán phải làm để tránh sự thiếu

phù hợp.

Giả sử tôi đang tìm mua một cái máy hút bụi mới. Nếu là mười hay mười lăm năm trước, tôi phải vào một cửa hàng, nói chuyện với một người bán hàng, người biết nhiều hơn tôi rất nhiều, và rồi tin tưởng rằng anh ta sẽ cung cấp sản phẩm mà tôi cần với một mức giá hợp lý. Ngày nay, tôi có thể tự mình giải quyết vấn đề máy hút bụi. Tôi có thể lên mạng và kiểm tra các thông số và thứ hạng của các mẫu khác nhau. Tôi có thể đăng câu hỏi lên trang Facebook của mình và xem các đề nghị của bạn bè. Một khi đã có được vài phương án, tôi có thể so sánh giá cả với một vài động tác bấm phím. Và tôi có thể đặt hàng từ nhà cung cấp với giao dịch tốt nhất. Tôi không cần một người bán hàng nào cả.

Trừ khi tôi hiểu sai vấn đề của mình

Cuối cùng thì mục đích tối thượng của tôi không phải là kiếm được một cái máy hút bụi mà là làm sạch sàn nhà. Có lẽ vấn đề thật sự của tôi là các tấm che cửa sổ đã không chắn được hết bụi và tôi cần thay chúng bằng những tấm chắn khác tốt hơn, có thể giữ cho toàn bộ ngôi nhà của tôi sạch hơn khi mở cửa sổ. Có lẽ vấn đề của tôi là tấm thảm hít bụi quá dễ dàng và một tấm thảm mới có thể giúp tránh được nhu cầu hút bụi thường xuyên. Có lẽ tôi không nên mua một cái máy hút bụi mà thay vào đó là tham gia một nhóm hàng xóm hỗ trợ lẫn nhau để chia sẻ các vật dụng gia đình. Có lẽ có một dịch vụ làm sạch không mắc mỏ có thiết bị riêng phục vụ cho khu nhà của tôi. Nếu ai đó có thể giúp tôi đạt được mục tiêu chính của mình là làm sạch sàn nhà bằng cách nào đó thông minh hơn, rẻ tiền hơn thì tôi sẽ nghe theo và thậm chí có thể mua hàng của người đó. Nếu tôi biết vấn đề của mình, chắc chắn tôi có thể giải quyết được nó. Nếu tôi không nhận ra vấn đề của mình, tôi có thể cần một chút giúp đỡ để tìm ra nó.

Chủ đề này cuối cùng đã xuất hiện trong hầu hết các cuộc trò chuyện về bán hàng theo nghĩa truyền thống. Chẳng hạn, Ralph Chauvin, Phó Chủ tịch bán hàng của Perfetti Van Melle – một công ty Ý chuyên làm kẹo bạc hà Mentos, kẹo cao su trái cây AirHead và các cao lương mỹ vị khác, làm ví dụ. Lực lượng bán hàng của ông bán sản phẩm cho các nhà bán lẻ, những người sau đó chất hàng hóa trên kệ của mình và hy vọng khách hàng sẽ mua. Ông nói ông đã thấy có sự thay đổi trong một vài năm trước. Các nhà bán lẻ đã bớt quan tâm đến việc tính toán xem cần đặt bao nhiêu gói Mentos so với việc tìm cách cải thiện toàn bộ các mặt hoạt động của họ. "Họ tìm kiếm những đối tác kinh doanh không thiên vị", Chauvin bảo tôi. Và điều đó thay đổi khái niệm về việc đánh giá

các nhân viên bán hàng. Theo Chauvin, nhân viên bán hàng được đánh giá cao không cần thiết là những người bán được hàng, mà là người có thể cung cấp giải pháp tức thời và giữ được chữ ký trên hợp đồng. Đó là những người "có thể động não cùng những nhà bán lẻ, mở ra các cơ hội mới cho họ và hiểu ra rằng nếu đã đến lúc đối tác phải đóng cửa hàng thì cũng chẳng hề gì". Sử dụng một hỗn hợp các con số và kiến thức chuyên môn của riêng mình, nhân viên bán hàng Perfetti cho các nhà bán lẻ biết "mặt hàng kẹo nào thì tốt nhất để giúp họ kiếm ra tiền nhiều nhất". Điều đó có thể có nghĩa là cung cấp năm hương vị Mentos chứ không phải là bảy. Và hầu như luôn luôn phải bao gồm cả các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Và theo một nghĩa nào đó, những nhân viên bán hàng tốt nhất của Chauvin cho rằng công việc của mình không chỉ là bán kẹo mà là bán những hiểu biết sâu sắc của họ về ngành kinh doanh bánh kẹo.

Ở các nơi khác và ngành công nghiệp khác cũng tương tự như thế. Tôi ngồi cùng Koji Takagi trong một phòng hội thảo sang trọng ở bên kia đường, đối diện nhà ga trung tâm thành phố Tokyo. Takagi là một trong những chuyên gia bán hàng hàng đầu của Nhật Bản, ông là chủ tịch của Hội tư vấn bán hàng Celebrain và là tác giả của một số sách. Ông bảo tôi rằng khi ông bắt đầu công việc lần đầu tiên, một vụ bán hàng thường được xác định là thành công khi ông có được quyền truy cập thông tin và có thể sử dụng nó. Ngày nay, khi thông tin phổ biến, điều quan trọng là "khả năng đưa ra giả thuyết" để giải thích cái gì sẽ xảy ra kế tiếp. Ta có thể lấy Shyam Sankar đã xuất hiện trong Chương 2, người trông coi "các kỹ sư tiền tuyết" của Công ty Palantir Technologies – những người bán hàng nhưng không phải là người bán hàng đúng nghĩa, làm ví dụ. Ông cho biết: "Điều quan trọng nhất mà họ làm là tìm ra đúng những vấn đề cần được giải quyết".

Sự chuyển đổi từ giải quyết vấn đề sang tìm kiếm vấn đề như một thuộc tính chủ yếu trong việc tác động đến người khác vốn ngày càng lan rộng. Chẳng hạn, trường Kinh doanh Haas thuộc Đại học Berkeley, California, hiện đang cung cấp một khóa học mang tên "Tìm kiếm vấn đề, giải quyết vấn đề" vì như người hướng dẫn khóa học nói, "một phần trong công việc của một nhà lãnh đạo sáng tạo là khả năng có thể trình bày một vấn đề theo những cách thú vị và có thể nhìn thấy vấn đề thực sự là gì trước khi bạn bắt tay vào giải quyết nó". Và một vài năm trước, Conference Board, một nhóm doanh nhân Mỹ được đánh giá cao, đã gửi cho 155 giám thị các trường công lập và 89 các chủ doanh nghiệp tư nhân một danh sách các năng lực nhận thức và yêu cầu họ xếp hạng những năng lực này theo thứ tự quan trọng đối với lực lượng lao

động ngày nay. Các giám thị đã xếp "giải quyết vấn đề" đứng thứ nhất. Nhưng các chủ doanh nghiệp lại xếp nó ở hạng tám và năng lực quan trọng đứng đầu là: "nhận dạng vấn đề".

Xác định các vấn đề để tác động đến người khác cần hai kỹ năng đã có từ lâu đời, song giờ ta phải đảo nghịch chúng để sử dụng. Thứ nhất, trong quá khứ những người bán hàng giỏi nhất thì thành thạo trong việc truy cập thông tin. Ngày nay, họ phải tinh thông trong việc xử lý nó – phân loại một lượng lớn dữ liệu và trình bày những mẩu thông tin liên đới và mang tính giải thích cho những người khác. Thứ hai, trong quá khứ những người bán hàng giỏi nhất thì khéo léo trong việc trả lời câu hỏi (một phần vì họ có thông tin mà khách hàng tiềm năng của họ không có). Ngày nay, họ phải giỏi trong việc đặt câu hỏi – phát hiện ra các khả năng, làm nổi lên các vấn đề tiềm ẩn và tìm kiếm những vấn đề không mong đợi. Và có một câu hỏi đặc biệt ở đầu danh sách.

Tìm kiếm các phương cách làm nổi bật món hàng của bạn

Rosser Reeves, một giám đốc quảng cáo người Mỹ từ giữa thế kỷ 20, có ba điều nổi tiếng. Thứ nhất, ông đã đặt ra thuật ngữ "lợi điểm bán hàng độc nhất" với ý tưởng rằng bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào trên thị trường đều phải xác định được cái gì khiến nó khác biệt với đối thủ cạnh tranh của nó. Thứ hai, ông nằm trong số những người đầu tiên sản xuất ra các quảng cáo truyền hình dành cho các chiến dịch tranh cử tổng thống Mỹ – bao gồm một quảng cáo năm 1952 cho Dwight D. Eisenhower trong đó có hát điệp khúc "Tôi thích Ike" (tiền thân của một lời chào hàng có vần điệu mà chúng ta sẽ thảo luận ở Chương 7). Thứ ba, Reeves là người giữ vai trò chủ đạo một trong những câu chuyện nổi tiếng nhất về quảng cáo, câu chuyện minh họa cho sức mạnh bền lâu của sự rõ ràng.

Các chi tiết chính xác của câu chuyện có phần gây hồ nghi bởi vì nó đã được kể lại nhiều lần trong suốt 50 năm qua, khiến các chi tiết thay đổi. Nhưng đại khái câu chuyện như thế này:

Một buổi chiều, Reeves và một đồng nghiệp đang ăn trưa ở Công viên Trung tâm (New York). Trên đường trở về văn phòng của mình trên đại lộ Madison, họ gặp một người đàn ông ăn xin ngồi trong công viên. Ông có một chiếc cốc để nhận tiền bố thí và bên cạnh là một tấm bảng với dòng chữ viết tay trên một tấm bìa: TÔI BỊ MÙ.

Thật không may cho ông, chiếc cốc chỉ chứa vài đồng xu. Nỗ lực tác động đến người khác của ông để quyên góp tiền thật ít ỏi. Reeves nghĩ

ông biết tại sao. Ông nói với đồng nghiệp của mình câu gì đó đại loại như: "Tôi cá là tôi có thể làm tăng đáng kể số tiền ông ấy kiếm được chỉ đơn giản bằng cách thêm vào tấm bảng của ông ta bốn từ". Người bạn còn ngờ vực của Reeves đồng ý đánh cược.

Rồi Reeves tự giới thiệu mình với người ăn xin, giải thích rằng ông biết đôi chút về quảng cáo và muốn giúp thay đổi tấm bảng một tí để tăng số tiền bố thí. Ông ta đồng ý. Reeves lấy một cây bút viết bảng và thêm vào bốn từ, rồi cùng người bạn của mình lùi lại để quan sát.

Hầu như ngay lập tức, một vài người dừng lại và bỏ các đồng xu vào chiếc cốc của người đàn ông. Không bao lâu những người khác cũng dừng lại, nói chuyện với người đàn ông và rút ra những tờ đô-la từ ví của họ. Chẳng mấy chốc, chiếc cốc đầy tiền mặt và người đàn ông mù mới đây còn buồn bã đã tươi cười khi cảm nhận được sự hào phóng.

Bốn từ mà Reeves thêm vào là gì?

Trời đương xuân còn

Tấm bảng đã trở thành:

Trời đương xuân còn tôi bị mù.

Reeves đã thắng cược. Và chúng ta có được một bài học. Sự rõ ràng phụ thuộc vào độ tương phản. Trong trường hợp này, tấm bảng của người đàn ông ăn xin đã tác động đến những người khác trong công viên khiến họ đồng cảm với ông bằng cách tạo sự đối chiếu rõ ràng về thực tế của họ với thực tế của ông. Robert Cialdini, một học giả của Đại học bang Arizona và là một trong các nhà khoa học xã hội quan trọng nhất của thế hệ sau cùng, gọi điều này là "nguyên tắc tương phản". Chúng ta thường hiểu một vật rõ hơn khi chúng ta so sánh nó với một vật khác chứ không phải khi nó chỉ có một mình. Trong công trình nghiên cứu của mình qua ba thập niên, Cialdini đã đúc kết lại hiểu biết của các học giả và các nhà thực hành về động lực gây ảnh hưởng đến người khác. Và một trong những hiểu biết cốt lõi của ông là *sự tương phản sẽ tạo nên sức thuyết phục và thường khuếch đại nó về mọi mặt.*

Đó là lý do tại sao câu hỏi thiết yếu nhất mà bạn có thể hỏi là đây: *So sánh với cái gì?*

Bạn có thể nêu câu hỏi đó khi trình bày và thể hiện sự tương phản giữa đề nghị của mình với những đề nghị khác và nhờ vậy có thể làm rõ ưu điểm của nó. Tài liệu học thuật về các cách làm nổi bật thì rất nhiều và đôi khi có mâu thuẫn với nhau. Nhưng năm cách

dưới đây có thể hữu ích với việc giúp cho đề nghị của bạn rõ ràng đối với những ai mà bạn hy vọng sẽ tác động được.

Làm nổi bật với nội dung được tiết giảm

Ai cũng thích chọn lựa. Tuy nhiên nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng quá nhiều điều tốt có thể biến thành một điều xấu. Trong một nghiên cứu nổi tiếng, Sheena Iyengar của Đại học Columbia và Mark Lepper của Đại học Stanford đã thiết lập các gian hàng ở một cửa hàng tạp hóa cao cấp ở Công viên Menlo, California. Họ cho người mua hàng cơ hội nếm và sau đó mua các vị mứt khác nhau. Gian hàng thứ nhất có 24 loại. Một tuần sau, Iyengar và Lepper lập thêm một gian hàng khác với chỉ 6 loại. Chẳng có gì ngạc nhiên, số lượng khách hàng dừng ở gian hàng có nhiều lựa chọn hơn thì đông hơn so với gian hàng có ít lựa chọn.

Nhưng khi các nhà nghiên cứu kiểm tra xem thật ra các khách hàng đã mua gì, kết quả "ấn tượng" đến không ngờ. Trong số những khách hàng ghé thăm gian hàng có 24 lựa chọn, chỉ có 3% mua mứt. Tại gian hàng với những lựa chọn hạn chế hơn, 30% mua hàng. Nói cách khác, việc giảm số lượng các lựa chọn của khách hàng từ 24 xuống còn 6 đã làm tăng gấp 10 lần doanh số hàng bán.

Hoặc hãy xem một nghiên cứu mới đây nhất. Nghiên cứu này yêu cầu những người tham gia tưởng tượng rằng họ muốn học tiếng Đức. Rồi các nhà nghiên cứu chia họ thành hai nhóm. Một nhóm phải chọn giữa khóa tiếng Đức học trên mạng giá 575 đô-la và một gói phần mềm tiếng Đức giá 449 đô-la. Nhóm kia phải chọn giữa khóa học trên mạng giá 575 đô-la và một gói phần mềm giá 449 đô-la cộng với một cuốn tự điển tiếng Đức. 49% số người trong nhóm thứ nhất chọn gói phần mềm thay vì khóa học trên mạng. Nhưng chỉ có 36% số người trong nhóm thứ hai chọn như thế – cho dù phương án vẫn có thể tạo một giao dịch tốt hơn. "Thêm một món không đắt tiền vào gói sản phẩm bán ra có thể dẫn đến việc giảm số lượng khách sẵn sàng mua hàng", các nhà nghiên cứu kết luận. Trong nhiều trường hợp, thêm vào có thể làm bớt đi.

Đó là lý do tại sao việc trình bày hợp lý rất quan trọng, đặc biệt trong một thế giới bão hòa các quyền lựa chọn và lựa chọn thay thế. Làm nổi bật các lựa chọn của mọi người theo cách hạn chế sự lựa chọn của họ có thể giúp họ nhìn thấy chúng rõ ràng hơn thay vì khiến họ bị áp đảo bởi quá nhiều lựa chọn. Những gì Mies van der Rohe nói về việc thiết kế các tòa nhà cũng đúng với việc tác

động đến những người sống trong các tòa nhà đó: Ít nghĩa là thêm.

Làm nổi bật kinh nghiệm

Các nhà kinh tế học phân loại những gì người ta mua trên thị trường dựa vào thuộc tính của những thứ họ mua. Một cái máy cắt cỏ thì thuộc về một thể loại khác với một chiếc bánh hamburger, thứ thuộc về một thể loại khác với dịch vụ mát-xa. Nhưng các nhà khoa học xã hội thường phân loại những gì chúng ta mua dựa vào mục đích của chúng ta. Một số là *mua sắm vật chất* – "được thực hiện với mục đích chính là mua lại… một vật thể hữu hình thuộc sở hữu của một người". Những cái khác là *mua sắm kinh nghiệm* – "được thực hiện với mục đích chính là mua… một sự kiện hoặc một chuỗi các sự kiện mà một người đã trải qua".

Một số các nhà nghiên cứu đã cho thấy rằng con người khi mua sắm kinh nghiệm đạt đến sự hài lòng cao hơn rất nhiều so với mua sắm hàng hóa. Khi Leaf van Boven của Đại học Colorado tại Boulder và Thomas Gilovich của Đại học Cornell làm một cuộc khảo sát với người Canada và người Mỹ, yêu cầu họ suy nghĩ về những gì họ mới vừa mua. Số lượng các câu trả lời áp đảo cho thấy rằng mua được kinh nghiệm khiến cho họ vui lòng hơn là mua được vật chất. Thậm chí khi người ta cân nhắc về những mua sắm trong tương lai, họ cũng cho rằng kinh nghiệm sẽ khiến họ hài lòng hơn là vật chất. Có một số yếu tố giải thích cho hiện tượng này. Ví dụ, chúng ta nhanh chóng làm quen với những thay đổi vật chất. Chiếc BMW mới ngoạn mục ấy ba tuần trước đây khiến chúng ta rất vui thích bây giờ chỉ là một phương tiện để đi làm. Nhưng khoảnh khắc đi lang thang trên con đường mòn dọc bờ biển phía Tây Canada thì vẫn lưu lại trong tâm trí chúng ta – và khi thời gian trôi qua, chúng ta có xu hướng quên đi những phiền toái nho nhỏ (như việc mua chịu) và ghi nhớ những niềm vui lớn hơn (như cảnh hoàng hôn tuyệt vời). Các kinh nghiệm cũng cho chúng ta chủ đề để thảo luận và những câu chuyện để kể, cũng như có thể giúp chúng ta kết nối với người khác và khiến bản thân mình sâu sắc hơn. Cả hai việc này đều giúp gia tăng sự hài lòng.

Kết quả là trình bày một cuộc bán hàng bằng những thuật ngữ về kinh nghiệm thì có nhiều khả năng dẫn đến việc làm các khách hàng hài lòng và kinh doanh tiếp tục thành công. Vì thế khi bạn bán một chiếc xe hơi, bạn sẽ dễ dàng nhấn mạnh về lớp da bọc hảo hạng Corinthian của những chiếc ghế. Thay vào đó, hãy chỉ ra những gì chiếc xe có thể góp thêm vào kho trải nghiệm của người mua – nhìn thấy những địa danh mới, viếng thăm bạn bè cũ và có

thêm các kỷ niệm.

Làm nổi bật bằng cách gán nhãn

Nếu bạn đã nghiên cứu về kinh tế, sống qua thời kỳ Chiến tranh Lạnh, hay tham gia một số trò chơi nhóm trên bàn, hẳn bạn đã quen với trò Tiến thoái Lưỡng nan của Tù nhân. Tình huống cơ bản như sau: A và B bị bắt do phạm tội, nhưng cảnh sát và bên nguyên không có đủ chứng cớ để buộc tội họ. Vì vậy, họ quyết định sử dụng áp lực bằng cách xét hỏi riêng rẽ hai nghi phạm. Nếu A và B đều im lặng, mỗi người chỉ nhận được một mức án nhẹ – một tháng tù về tội không khai báo. Nếu cả hai thú tội, mỗi người nhận một án tù sáu tháng. Nhưng nếu A tự thú và B im lặng, B sẽ bị 10 năm tù và A được tự do. Ngược lại, nếu B tự thú và A im lặng, A sẽ bị 10 năm tù và B được tự do. Hiển nhiên, cả A và B tốt hơn nên hợp tác với nhau, cả hai nên cùng giữ im lặng. Nhưng nếu một bên không thể tin tưởng bên kia, anh ta cảm thấy mình có nguy cơ ở tù rất lâu nếu bên kia phản bội – và một cách ngắn gọn, đó là một tình thế tiến thoái lưỡng nan.

Năm 2004, các nhà khoa học xã hội từ Trung tâm Liên ngành ở Israel, Học viện Không lực Hoa Kỳ và Đại học Stanford tuyển những người tham gia trò chơi này. Nhưng họ đổi tên. Với một nhóm, họ gọi nó là "Trò chơi Phố Wall"; đối với nhóm kia, nó tên là "Trò chơi Cộng đồng". Liệu một động tác vô thưởng vô phạt như thay đổi tên gọi có đạt được kết quả to lớn như thay đổi hành vi không?

Chắc chắn là có.

Trong Trò chơi Phố Wall, 33% những người tham gia đã hợp tác và tự do. Nhưng trong Trò chơi Cộng đồng, 66% đạt được kết quả đôi bên cùng có lợi. Tên gọi của trò chơi đã giúp mọi người trả lời câu hỏi "So sánh với cái gì?". Nó đặt bài tập vào một bối cảnh, gợi ý về những gì được mong đợi và có khả năng thay đổi hành vi cao gấp đôi.

Một sự việc tương tự xảy ra vào năm 1975 ở ba lớp năm tại trường Công lập Chicago. Bộ ba nhà nghiên cứu của Đại học Tây Bắc đã ngẫu nhiên chia các lớp học thành ba nhóm. Qua một tuần lễ, học sinh trong một nhóm được các giáo viên, bảo mẫu và những người khác bảo rằng chúng vô cùng ngăn nắp – thật ra, chúng có một trong những lớp học ngăn nắp nhất trong trường. Học sinh ở nhóm thứ hai chỉ đơn giản được chỉ bảo để dọn dẹp cho ngăn nắp, được bảo phải nhặt rác, dọn sạch bàn và giữ lớp học sạch sẽ.

Nhóm thứ ba là nhóm đối chứng. Sau đó khi các nhà điều tra đo lượng rác trong lớp học và so sánh với lượng rác trước khi thí nghiệm bắt đầu, kết quả không thể nhầm lẫn. Nhóm ngăn nắp vượt xa hai nhóm còn lại là nhóm thứ nhất – nhóm đã được gán nhãn là "ngăn nắp". Chỉ đơn thuần gán nhãn tích cực – giúp các học sinh điều chỉnh bản thân khi so sánh với những người khác – đã nâng cao cách ứng xử của chúng.

Làm nổi bật điểm thiếu sót

Có thể nào một điểm tiêu cực lại trở thành một điểm tích cực khi nó được sử dụng để tác động đến người khác? Đó là điều ba vị giáo sư tiếp thị đã điều tra và tìm ra thông qua một nghiên cứu năm 2012. Trong một cuộc thí nghiệm, họ trình bày thông tin về một đôi ủng đi bộ như thể những người tham gia cuộc nghiên cứu đang tìm mua chúng trên mạng. Đối với một nửa nhóm, các nhà nghiên cứu liệt kê tất cả những điểm tốt về đôi ủng – đế có thể chỉnh hình, vật liệu không thấm nước, bảo hành năm năm và còn nhiều ưu điểm khác. Đối với nửa còn lại, họ sử dụng cùng một danh sách những điểm tích cực, nhưng có thêm một điểm tiêu cực – những đôi ủng này chỉ có hai màu. Trong nhiều trường hợp khi người ta nhận được một lượng nhỏ thông tin tiêu cực thì lại có nhiều khả năng họ sẽ mua ủng hơn là những người chỉ nhận được thông tin tích cực. Các nhà nghiên cứu gọi hiện tượng này là "hiệu ứng thiếu sót" – tức khi "thêm một chi tiết tiêu cực nhỏ vào một chuỗi những mô tả tích cực về một mục tiêu thì có thể khiến cho mô tả đó có ảnh hưởng tích cực hơn". Nhưng hiệu ứng thiếu sót dường như chỉ hoạt động trong hai tình huống. Thứ nhất, người xử lý thông tin phải ở trong trạng thái mà các nhà nghiên cứu gọi là "kém nỗ lực". Điều đó có nghĩa là thay vì tập trung vào quyết định một cách cương quyết, họ lại làm chỉ với một chút cố gắng – có lẽ là vì họ đang bận hay bị xao lãng. Thứ hai, thông tin tiêu cực phải theo sau thông tin tích cực, không được đảo thứ tự. Một lần nữa, sự so sánh đã giúp tạo ra sự rõ ràng: "Cốt lõi của tính logic ở đây là khi các cá nhân gặp phải thông tin hơi tiêu cực sau khi đã nhận được một loạt những thông tin tích cực, các thông tin hơi tiêu cực này trớ trêu thay lại làm nổi bật hoặc làm tăng tính nổi bật của các thông tin tích cực".

Vì thế nếu bạn đang trình bày trường hợp của mình với một người không có ý định cân nhắc từng từ một, hãy liệt kê tất cả những điểm tích cực và nhớ thêm một điểm hơi tiêu cực. Tỏ ra thật thà về sự tồn tại của một khuyết điểm nhỏ có thể nâng cao vẻ đẹp thực sự về mặt tổng thể cho mặt hàng của bạn.

Làm nổi bật tiềm năng

Cho đến giờ chúng ta đã xem xét việc bán mứt cho người sành điệu, phần mềm tiếng Đức và đôi ủng đi bộ tuyệt vời với một chút nhược điểm. Nhưng cách trình bày nào là tốt nhất để bán… bản thân mình? Xét về bản năng con người và sự hợp lý thì chúng ta nên trình bày các thành tựu và nhấn mạnh các giao dịch chúng ta đã thực hiện, các phòng ban nơi chúng ta đã làm, các giải thưởng chúng ta đã tích lũy được.

Tuy nhiên trong một luận văn hấp dẫn và một nghiên cứu trên diện rộng vào năm 2012, Zakary Tormala và Jayson Jia của Đại học Stanford và Michael Norton của Trường Kinh doanh Harvard đề nghị một cách tiếp cận khác. Họ nói những gì chúng ta thật sự nên làm là nhấn mạnh tiềm năng của mình. Ví dụ, các nhà nghiên cứu đặt những người tham dự vào vai trò Tổng giám đốc Hiệp hội Bóng chày Quốc gia, người được giao cho việc ký hợp đồng với các cầu thủ. Một số người phải ký hợp đồng với một cầu thủ có năm năm kinh nghiệm và có thể cung cấp vài con số ấn tượng. Những người khác phải ký hợp đồng với một tân binh được dự đoán là sẽ cung cấp các con số tương tự các tuyển thủ kỳ cựu trong năm mùa giải đầu tiên của mình. Những người tham dự đã cho vị cầu thủ kỳ cựu, người có những con số vững vàng một mức lương trung bình hơn bốn triệu đô-la cho năm thứ sáu của anh ta. Nhưng họ nói rằng vào mùa giải thứ sáu của tân binh, họ mong muốn trả cho anh hơn năm triệu đô-la. Tương tự như vậy, các nhà nghiên cứu đã thử nghiệm hai quảng cáo Facebook khác nhau cho cùng một diễn viên hài, Kelvin Shea. Một nửa quảng cáo về diễn viên này như sau: “Có thể là con người vĩ đại kế tiếp”. Nửa kia nói: “Ông là con người vĩ đại kế tiếp”. Quảng cáo đầu tiên đã thu hút nhiều người vào xem và nhấn phím “Thích”, vượt xa quảng cáo thứ hai. Kết quả cuối cùng có phần đặc biệt của cuộc nghiên cứu là “người ta ưa thích một người có tiềm năng về một mặt nào đó hơn một người đã thực sự đạt mức tốt về chính mặt đó”, các học giả viết.

Các nhà nghiên cứu biện luận rằng người ta thường thấy tiềm năng thì thú vị hơn sự hoàn thiện bởi vì nó có thể thay đổi, có thể phát triển. Sự không chắc chắn đó có thể dẫn dắt mọi người, khiến họ nghĩ sâu hơn về người mà họ đang đánh giá – và quá trình đó nếu càng chuyên sâu thì sẽ tìm được càng nhiều lý do cũng như các lý do càng tốt hơn cho thấy tại sao người đó là một lựa chọn tốt. Vì thế lần sau “bán bản thân”, bạn đừng chỉ chăm chăm vào những gì bạn đã đạt được ngày hôm qua mà còn phải nhấn mạnh vào lời hứa về những gì bạn có thể hoàn tất ngày mai.

Tìm một lối ra

Một khi bạn đã tìm ra vấn đề và cách đúng đắn để làm nó nổi bật, bạn còn thêm một bước nữa. Bạn cần cho người ta một lối ra.

Một nghiên cứu về cuộc vận động đóng góp thực phẩm trong trường đại học là minh họa cho điểm này. Sinh viên được yêu cầu chọn ra hai nhóm cùng lứa – những người ít có khả năng đóng góp thực phẩm nhất và những người có nhiều khả năng đóng góp nhất. Rồi các nhà nghiên cứu chia mỗi nhóm thành hai. Họ gửi cho nửa nhóm ít khả năng nhất và nửa nhóm nhiều khả năng nhất một lá thư, gọi tên từng sinh viên và yêu cầu họ đóng góp một loại thực phẩm cụ thể và đính kèm một bản đồ chỉ ra nơi họ có thể để phần đóng góp của mình. Một vài ngày sau, các nhà nghiên cứu gọi điện cho các sinh viên này để nhắc.

Nửa kia của mỗi nhóm – cũng là nửa nhóm ít khả năng nhất và nửa nhóm nhiều khả năng nhất – nhận được một lá thư khác. Các nhà nghiên cứu gọi chung là "Các sinh viên thân mến" chứ không gọi tên từng người. Lá thư không yêu cầu một loại thực phẩm đặc biệt nào và không bao gồm một bản đồ. Những sinh viên này cũng không nhận được cú điện thoại nhắc nhở nào.

Điều gì quan trọng hơn – cách bố trí sinh viên hay nội dung của lá thư?

Trong số các sinh viên thuộc nhóm ít khả năng nhất và nhận được lá thư ít chi tiết hơn, số người đã đóng góp cho cuộc vận động thực phẩm làm thành một con số 0% tròn trĩnh. Còn đối tác của họ, những người sẵn sàng đóng góp và được nhận cùng lá thư đã chẳng gây được ấn tượng mạnh cho các nhà nghiên cứu về lòng hảo tâm của họ – chỉ có 8% đóng góp thực phẩm.

Tuy nhiên, lá thư gửi cho các sinh viên với chi tiết về cách hành động đã có một ảnh hưởng to lớn. 25% sinh viên được cho là ít có khả năng đóng góp đã thực sự đóng góp khi họ nhận được thư với một yêu cầu cụ thể, một bản đồ và một địa điểm quyên góp. Điều tác động đến họ không chỉ là bản thân của sự yêu cầu mà còn là việc người đưa ra yêu cầu đã cung cấp cho họ một lối ra để họ đi được đến đích của mình. Một yêu cầu cụ thể kèm theo một hướng dẫn rõ ràng để thực hiện yêu cầu đó đã đưa đến kết cuộc là nhóm ít có khả năng nhất đã đóng góp thực phẩm gấp ba lần so với mức đóng góp của nhóm nhiều khả năng nhất nhưng đã không được cung cấp một hướng hành động rõ ràng.

Bài học: Sự rõ ràng về cách suy nghĩ nhưng không rõ ràng về cách hành động có thể khiến con người không thay đổi.

Chương này cũng chính là một loại lối ra. Tôi hy vọng bạn đã nhìn thấy trong Phần 2 các phẩm chất cần có trong việc bán hàng truyền thống và bán hàng phi thương mại ngày nay – các chữ cái ABC mới, bao gồm một tinh thần hăng hái, khả năng giao tiếp khéo léo và sự ý thức về khả năng của bản thân. Chúng đã chỉ cho bạn cách làm. Nhưng bạn cũng cần biết mình phải làm cái gì. Để biết được điều đó, sau khi đã xem xong Thùng hàng mẫu về Sự rõ ràng, hãy lật sang Phần 3.

THÙNG HÀNG MẪU

Sự rõ ràng

Làm rõ động cơ của người khác với hai câu hỏi "không hợp lý"

Michael Pantalon là một nhà khoa học nghiên cứu ở Đại học Y khoa Yale và một cơ quan hàng đầu về "phỏng vấn tạo động lực". Kỹ thuật phỏng vấn này bắt nguồn từ lĩnh vực điều trị và tư vấn nhưng từ đó đã lan sang các lĩnh vực khác nhằm thay đổi hành vi bằng cách *khai thác nỗ lực bên trong con người họ* chứ không phải bằng cách ép buộc người khác, hứa hẹn cho họ phần thưởng hoặc dùng hình phạt đe dọa họ. Và công cụ hiệu quả nhất để khai quật các nỗ lực chôn vùi bên trong họ là *các câu hỏi.*

Tuy nhiên, với mục đích tác động đến người khác, tất cả các câu hỏi không mang ý nghĩa như nhau, Pantalon cho biết. "Tôi đã học được rằng để thúc đẩy những người kháng cự, những câu hỏi hợp lý chẳng có hiệu quả. Thay vào đó tôi phát hiện ra rằng những câu hỏi không hợp lý lại thực sự tạo động lực cho người ta một cách hiệu quả hơn", ông viết.

Ở đây, ta có một tình huống là con gái bạn đang ngắc ngứ, trì hoãn và từ chối, và nói chung đang chống lại việc học bài cho kỳ kiểm tra Đại số cuối năm. Hãy thử sử dụng cách tiếp cận của Pantalon, khi đó bạn sẽ không nói: "Nào quý cô, con phải học bài đi chứ", hay "Làm ơn, làm ơn, làm ơn học cho kỳ kiểm tra". Thay vào đó, bạn sẽ hỏi cô bé hai câu.

Câu hỏi 1: "Trong thang điểm từ 1 đến 10, với 1 có nghĩa là 'chẳng sẵn sàng tý nào' và 10 có nghĩa là 'đã hoàn toàn sẵn sàng', con xác định xem mình đã sẵn sàng học ở mức nào?".

Sau khi cô bé trả lời thì chuyển sang câu hỏi tiếp:

Câu hỏi 2: "Tại sao con không chọn một con số thấp hơn?".

"Đây là câu hỏi khiến mọi người mất cảnh giác", Pantalon viết trong cuốn Ảnh hưởng tức thì của mình. Câu hỏi "tại sao không chọn một con số thấp hơn" là chất xúc tác. Đa số những người kháng cự lại, không chịu làm hay quá tin tưởng vào một thành kiến thì sẽ không ở vị trí nước đôi, có-không, tắt-mở. Vì vậy đừng hỏi những câu nước đôi, có-không, tắt-mở. Nếu khách hàng tiềm năng của bạn có mong muốn thay đổi dù là yếu ớt, Pantalon nói, thì việc yêu cầu cô ấy đặt mình vào thang điểm từ 1 đến 10 có thể cho thấy một câu trả lời rõ ràng "Không" hóa ra lại mang nghĩa "Có thể".

Thậm chí quan trọng hơn, khi con gái bạn giải thích lý do tại sao em chọn 4 chứ không phải là 3, cô bé đã bắt đầu thông báo lý do riêng của mình về việc học. Cô bé di chuyển từ chỗ bảo vệ hành vi hiện tại của mình sang thổ lộ một cách rõ ràng lý do em cư xử khác đi. Và điều đó cho phép cô bé làm rõ động cơ cá nhân thực sự và mức độ tích cực của mình đối với việc học – những động cơ giúp gia tăng khả năng là cô sẽ thực sự học, Pantalon nói.

Vậy trên thang điểm từ 1 đến 10, đâu là mức sẵn sàng thử nghiệm kỹ thuật hai câu hỏi của Pantalon của bạn? Và tại sao con số của bạn không thấp hơn?

Thử một cú sốc của lạ

Chúng ta đã học được rằng sự rõ ràng phụ thuộc vào sự so sánh. Nhưng nhiều khi chúng ta trở nên quá quen với việc thực hiện công việc theo cách riêng của mình, đến nỗi chúng ta khó nhận thấy mình đang làm gì, hoặc lý do tại sao chúng ta làm việc đó và điều này có thể làm giảm khả năng giải thích rõ ràng với người khác về hành động của chúng ta. Đôi khi, như nhà tâm lý học Sam Sommers của Đại học Tufts nói, chúng ta "cần một cú sốc của lạ chỉ để nhắc nhở bản thân rằng mình đã mù tịt như thế nào về những việc thường xuyên xảy ra chung quanh mình".

Vì thế hãy cung cấp cho bản thân một trong những cú sốc sau:

Cú sốc nhẹ: Ngồi ở vị trí đối mặt với vị trí bạn thường ngồi ở bên kia bàn hội nghị trong cuộc họp kế tiếp. Đi làm trên con đường khác với thường lệ. Thay vì đặt thức ăn bạn thường dùng ở nhà hàng ưa thích của mình, hãy chọn một món mình chưa thử bao giờ.

Cú sốc vừa phải: Bỏ ra một ngày đắm chìm trong một môi trường

khác với môi trường đặc trưng của bạn. Nếu bạn là giáo viên, hãy đến chơi ở văn phòng luật sư của một người bạn. Nếu bạn là kế toán, hãy trải qua một buổi chiều với nhân viên cứu hộ hoặc kiểm lâm.

Cú sốc toàn tập: Du lịch đến một nước khác, có một nền văn hóa khác với nền văn hóa của đất nước bạn. Có thể bạn sẽ trở về và bị sốc – và nhận biết bản thân mình rõ ràng hơn.

Trở thành một người lưu trữ và quản lý thông tin

Thời xưa, truy cập thông tin là vấn đề với tất cả chúng ta. Ngày nay, lưu trữ và quản lý thông tin mới là thử thách. Để hiểu thế giới, chúng ta phải lội qua một khối lượng thông tin luôn tràn đến với mình mỗi ngày, phải lựa chọn những gì có liên quan và loại bỏ những gì không liên quan cho bản thân và cho những người chúng ta hy vọng sẽ có thể tác động đến. Rắc rối là đa số chúng ta chẳng có phương pháp nào để tấn công khối thông tin điên loạn ấy. Thật may mắn, Beth Kanter – một chuyên gia về các hoạt động phi lợi nhuận, kỹ thuật và truyền thông xã hội – đã tạo ra quy trình ba bước hỗ trợ các nhà lưu trữ và quản lý mới.

1. Tìm. Một khi bạn đã xác định được lĩnh vực mà bạn muốn lưu trữ và quản lý thông tin (ví dụ, cải cách giáo dục ở trung học cơ sở hoặc các xu hướng thời trang ván trượt mới nhất hay những ưu điểm và thiếu sót của chứng khoán bảo đảm bằng thế chấp), hãy lập ra một danh sách các nguồn thông tin tốt nhất. Sau đó dành thời gian để thường xuyên xem xét tất cả các nguồn. Kanter đề nghị hai lần một ngày, mỗi lần ít nhất 15 phút. Khi có thể, hãy tập hợp những mục thú vị nhất.

2. Hiểu. Đây là lúc bạn có thể làm tăng giá trị thực sự của thông tin bằng cách tạo ra ý nghĩa từ những dữ liệu bạn đã thu thập được. Việc này có thể đơn giản như lập một danh sách chú giải các liên kết web hoặc thậm chí giống như duy trì thường xuyên blog cá nhân của bạn. Bà đề nghị chúng ta nên để ý đến danh sách các nguồn thông tin này hằng ngày.

3. Chia sẻ. Một khi đã thu thập được một lượng thông tin tốt và tổ chức nó theo một cách có ý nghĩa, bạn đã có thể sẵn sàng chia sẻ nó với đồng nghiệp, khách hàng tiềm năng hay toàn bộ bạn bè trên mạng xã hội của mình thông qua một email thường xuyên hay bản tin của riêng bạn, hoặc sử dụng Facebook, Twitter hay LinkedIn. Khi chia sẻ bạn sẽ giúp người khác nhìn thấy tình huống của họ dưới một ánh sáng mới và có thể tiết lộ những vấn

đề ẩn giấu mà bạn có thể giải quyết được.

"Đưa việc lưu trữ và quản lý nội dung vào thực tiễn vừa có tính nghệ thuật, vừa có tính khoa học, nhưng chủ yếu là nhờ chúng ta thực hành hằng ngày", Kanter viết. Để biết thêm, hãy xem Sách vỡ lòng về Lưu trữ và Quản lý Nội dung của bà trên http://www.bethkanter.org/content-curation-101/.

Học cách đặt những câu hỏi hay

Trong thế giới bán hàng mới, khả năng đặt câu hỏi đúng thì có giá trị hơn là cho câu trả lời đúng. Thật không may, các trường học của chúng ta lại nhấn mạnh chiều ngược lại. Họ dạy chúng ta trả lời nhưng không dạy chúng ta hỏi. Các ông bạn quý báu ở Viện Câu hỏi Đúng (Right Question Institute – tức RQI) đang cố điều chỉnh lại sự mất cân đối đó. Họ tạo ra một phương pháp mà các nhà giáo dục có thể sử dụng để giúp các sinh viên học cách đặt những câu hỏi hay hơn – và phương pháp đó có thể trợ giúp ngay cả những người đã tốt nghiệp vào thế kỷ 20.

Trước cuộc gọi điện thoại bán hàng kế tiếp của bạn, hay có lẽ trước cuộc họp khủng khiếp sắp tới với vợ cũ hay lão sếp phiền toái, hãy thử Kỹ thuật Xây dựng Câu hỏi theo từng bước của RQI.

1. Tạo ra câu hỏi của bạn

Lập ra một danh sách các câu hỏi bằng cách viết xuống càng nhiều càng tốt những gì bạn nghĩ đến mà không dừng lại để xét đoán, thảo luận, hay trả lời bất cứ câu nào. Đừng sửa. Chỉ việc viết xuống những câu hỏi nảy sinh trong đầu bạn. Đổi tất cả các câu khẳng định thành câu hỏi.

2. Cải thiện câu hỏi của bạn

Duyệt qua danh sách các câu hỏi và phân loại mỗi câu như là câu hỏi "có kết thúc đóng" (những câu hỏi có thể trả lời bằng "có" hay "không", hay chỉ một từ) hoặc câu hỏi "có kết thúc mở" (những câu hỏi yêu cầu một sự giải thích và không thể trả lời bằng "có" hay "không", hay chỉ một từ). Rồi xem lại cả hai loại câu hỏi, nghĩ về điểm thuận lợi và bất lợi khi dùng mỗi loại. Cuối cùng, hãy tạo ra một câu hỏi có kết thúc mở đối với một vài câu hỏi có kết thúc đóng và tạo ra một câu hỏi có kết thúc đóng đối với một vài câu hỏi có kết thúc mở.

3. Lập thứ tự ưu tiên các câu hỏi của bạn

Chọn ra ba câu hỏi quan trọng nhất. Hãy nghĩ về lý do bạn chọn chúng rồi sửa lại thêm một lần nữa để chúng rõ ràng hơn.

Qua quá trình này bạn có thể xác định một bộ ba câu hỏi đầy quyền lực mà bạn có thể hỏi người ngồi bên kia bàn. Và những câu hỏi này có thể giúp cả hai làm rõ việc các bạn đang ở đâu và các bạn nên đi đến đâu. Thông tin thêm về phần này có thể tìm thấy ở: httt://www.rightquestion.org.

Đọc những cuốn sách này

Có một vài cuốn sách thảo luận về các đề tài trong chương này – từ cách trình bày các luận cứ, tìm kiếm các vấn đề đến quản lý thông tin. Dưới đây là năm trong số những cuốn sách ưa thích nhất của tôi.

Ảnh hưởng: Khoa học và Thực hành (tức Influence: Science and Practice) của Robert Cialdini. Cialdini đã làm việc nhiều hơn bất cứ ai trên thế giới để trở nên uyên bác về sự thuyết phục. Đây là cuốn sách kinh điển của ông. Bạn cần đọc nó một cách nghiêm túc và có thể tìm thêm thông tin ở: http://www.influenceatwork.com.

Được tạo ra để luôn tồn tại: Tại sao một số ý tưởng sống sót còn những ý tưởng khác thì chết (tức Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die) của Chip Health và Dan Health. Anh em nhà Health xứng đáng là người kế nhiệm của Cialdini. Cuốn sách đầu tiên của họ ra đời năm 2007 và là một viên đá quý. Nó sẽ dạy bạn cách tạo ra những thông điệp luôn tồn tại, thông qua các nguyên tắc về sự đơn giản, bất ngờ, cụ thể, đáng tin, cảm xúc và các câu chuyện minh họa.

Chuyển đổi (tức Switch) của Chip Health và Dan Health. Ba năm sau cuốn Được tạo ra để luôn tồn tại, anh em nhà Health đã cho ra đời một cuốn sách khác có giá trị ngang với cuốn đầu. Đây là cuốn sách về sự thay đổi mà theo họ, nó tùy thuộc vào sự hòa hợp giữa chú voi cảm xúc và người cưỡi voi lý trí.

Ăn thiếu suy xét: Tại sao chúng ta ăn nhiều hơn chúng ta suy nghĩ (tức Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think) của Brian Wansink. Đối nghịch với sự rõ ràng là sự tối tăm. Và người anh em họ gần của tối tăm là sự đần độn – một trạng thái không có ý thức. Wansink cho thấy cách sự đần độn biến chúng ta thành con mồi của những kẻ thuyết phục giấu mặt làm chúng ta ăn quá nhiều mà không hề biết.

Cú thúc cùi chỏ: Cải thiện các quyết định về sức khỏe, sự giàu có và hạnh phúc (tức Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness) của Richard H. Thaler và Cass R. Sunstein. Đây là tác phẩm thu hoạch của hai giáo sư về lĩnh vực kinh tế học hành vi và cuốn sách tiết lộ việc thay đổi "cấu trúc lựa chọn" có thể tạo một cú hích, giúp người ta có những quyết định tốt hơn về cuộc sống của họ như thế nào.

Hỏi năm câu Tại sao

Những ai trong số các bạn ở chung nhà với trẻ chập chững biết đi thì quen thuộc với, và có lẽ khó chịu bởi, những câu hỏi liên tục tại sao, tại sao, tại sao. Nhưng có một lý do để những cô cậu bé xíu liên tục hỏi những câu như thế. Chúng đang cố tìm hiểu cách thức hoạt động của mọi thứ trong cái thế giới điên rồ của chúng ta. Các ông bạn quý tại IDEO, công ty cách tân và thiết kế từng đoạt nhiều giải thưởng, đã học từ những đứa trẻ dưới năm tuổi và định ra một trong những phương pháp tìm kiếm các vấn đề trong thiết kế.

Họ gọi kỹ thuật của mình là "năm câu tại sao". Nó hoạt động như thế này: Khi bạn muốn tìm hiểu một người có vấn đề loại nào, hãy hỏi "Tại sao?". Rồi khi đã có trả lời cho câu hỏi đầu, hãy hỏi tiếp một câu "Tại sao?" khác, và cứ như thế hãy hỏi tổng cộng năm câu "Tại sao?".

Vâng, việc đó có thể làm phiền người mà bạn hỏi. Nhưng bạn có thể ngạc nhiên với những gì bạn khám phá được. Như IDEO giải thích, "bài tập này buộc mọi người phải kiểm tra và diễn đạt những lý do nằm bên dưới thái độ và hành vi của họ". Và điều đó có thể giúp bạn phát hiện những vấn đề quan trọng ẩn giấu đang cần được ưu tiên giải quyết.

Tìm 1%

Cách đây lâu lắm rồi, khi còn học ở trường luật, tôi đã dự một khóa có tên gọi là "Giao dịch Kinh doanh Quốc tế" do một giáo sư tên Harold Hongju Koh dạy. Tôi không nhớ nhiều lắm về những chi tiết mà chúng tôi học được trong lớp ở học kỳ đó nhưng tôi không bao giờ quên một điều mà giáo sư Koh đã dạy chúng tôi vào một buổi chiều xuân.

Ông nói rằng với nỗ lực để hiểu về luật – hoặc về bất cứ vấn đề gì – chìa khóa là tập trung vào cái mà ông gọi là "1%". Đừng để mình bị lạc trong một rừng chi tiết, ông nhấn mạnh với chúng tôi. Thay

vào đó, hãy nghĩ về phần cốt lõi của việc bạn đang khám phá – *1% nuôi sống 99% còn lại*. Hiểu 1% đó và có thể giải thích nó với người khác là dấu hiệu của một trí tuệ mạnh mẽ và tạo nên một luật sư giỏi.

Sự rõ ràng vận hành theo cùng một logic như thế. Dù là bạn đang bán máy vi tính cho một công ty khổng lồ hay thêm một khoảng thời gian trước khi ngủ cho đứa con út của bạn, hãy hỏi bản thân: "Đâu là 1%?". Nếu bạn có thể trả lời được câu hỏi ấy và chuyển tải nó cho người khác, chắc chắn họ sẽ chịu sự tác động của bạn.

Phần 3
LÀM GÌ?

Chương 7
Rao hàng

Mùa thu năm 1853, sau khi đã tìm ra giải pháp cho một trong những vấn đề kỹ thuật khó khăn nhất của thời đại mình, nghệ nhân thủ công người Mỹ Elisha Otis đi kiếm một sân khấu lớn để biểu diễn phát minh của mình.

Vào lúc ấy nhiều tòa nhà ở Mỹ đã có thang máy, nhưng cơ chế vận hành của các cỗ máy kỳ cục thô thiển này lại chẳng thay đổi mấy so với thời Archimedes – một sự kết hợp của dây cáp, ròng rọc và niềm hy vọng. Một sợi cáp to kéo một cái sàn lên xuống một trục, thường làm việc tốt, trừ khi sợi cáp bị đứt và lúc đó sàn này sẽ đổ ầm xuống đất, phá hủy phần bên trong thang máy.

Otis đã tìm ra cách tránh được khiếm khuyết ấy. Ông gắn một lò xo xe goòng vào sàn và lắp đặt các thanh bánh cóc bên trong trục để nếu sợi cáp bị đứt, chiếc thắng an toàn của lò xo xe goòng sẽ tự động kích hoạt và ngăn chặn thang máy tụt xuống. Đây là một phát minh có tiềm năng khổng lồ trong việc tiết kiệm tiền bạc và sinh mạng, nhưng Otis đã phải đối mặt với cả một biển dư luận đầy nghi ngờ và e sợ.

Vì vậy ông thuê phòng trưng bày chính ở một khu vực mà sau này trở thành trung tâm hội nghị lớn nhất thành phố New York. Trên sàn của phòng trưng bày, ông xây dựng một hệ thống thang máy mở và một cái trụ để thang máy có thể lên xuống. Một buổi chiều, ông tập trung những người đến hội nghị lại để biểu diễn phát minh của mình. Ông leo lên sàn thang máy và chỉ thị cho người trợ giúp đưa thang máy lên đỉnh cao nhất, khoảng ba tầng từ mặt đất. Rồi, trong khi đứng nhìn chằm chằm vào đám đông phía dưới, Otis lấy một cái rìu chặt đứt sợi cáp đang treo thanh máy lơ lửng giữa trời.

Khán giả há hốc miệng vì kinh ngạc. Sàn thang máy rơi. Nhưng trong vài giây, thắng an toàn hoạt động và dừng thang máy lại. Vẫn còn sống và đứng đấy, Otis nhìn ra đám đông đang run rẩy và nói: "Tất cả đều an toàn, thưa các vị. Tất cả đều an toàn".

Giây phút đó đánh dấu hai khởi điểm. Đó là minh chứng đầu tiên rằng thang máy đủ an toàn để chở người. Và khởi điểm còn lại dành cho mục đích của chúng ta – những người chào hàng, đó là nó chỉ ra một cách đơn giản, ngắn gọn và hiệu quả để chuyển tải một thông điệp phức tạp với nỗ lực tác động đến người khác.

Ở Phần 2, chúng ta đã biết làm thế nào – tức là ba phẩm chất cần thiết cho bán hàng theo nghĩa truyền thống lẫn bán hàng phi thương mại. Trong Phần 3 ở đây (tức Chương 7, 8 và 9), tôi sẽ thảo luận về việc ta sẽ làm gì bằng cách tập trung vào ba khả năng chính: rao hàng, ứng tác và phục vụ. Chương này được viết về việc rao hàng – tức khả năng cô đọng ý kiến của một người đến mức tinh túy và đầy sức thuyết phục, giống như cách Otis đã làm năm 1853. Và để hiểu tính năng động của quá trình và mục đích của chính sự rao hàng, chúng ta bắt đầu từ Hollywoodc.

Các bài học từ Tinseltown

Rao hàng là tâm chấn của ngành kinh doanh giải trí. Các nhà điều hành chương trình truyền hình và phim ảnh gặp gỡ các nhà văn và những nhà sáng tạo khác, những người rao bán cho họ các ý tưởng về những bộ phim bom tấn hay loạt phim truyền hình thành công sắp tới. Bản thân những hình ảnh động cung cấp một ý niệm sơ lược về các phiên bản này. "Đó là nơi mà *Xa mãi Phi Châu (tức Out of Africa)* gặp gỡ *Người đàn bà đẹp (tức Pretty Woman)*" như lời một nhà văn hăm hở trong bộ phim châm biếm Đội chơi Hoàn hảo (tức The Player) của Hollywood từng hứa hẹn. "Nó sẽ giống như phim Đến Thượng đế cũng phải cười trừ việc mỗi chai Coca-Cola là một diễn viên!". Nhưng những gì thật sự tiếp diễn ở phía sau các bức tường của trường quay thì thường bí ẩn, đó là lý do mà hai giáo sư trường kinh doanh quyết định đột nhập hậu trường để có cái nhìn gần hơn.

Kimberly Elsbach của Đại học California cùng Davis và Roderick Kramer của Đại học Stanford đã bỏ ra năm năm ở nơi nhộn nhịp nhất của công cuộc rao hàng ở Hollywood. Họ tham dự hàng tá các cuộc họp rao hàng, phân tích các kịch bản rao hàng, phỏng vấn người viết kịch bản phim, các đại lý và nhà sản xuất. Tài liệu nghiên cứu đoạt giải thưởng mà họ viết cho Tạp chí Học viện Quản lý đã cung cấp một chỉ dẫn tuyệt vời.

Đó là thành công của cuộc rao hàng phụ thuộc vào người nhận cũng ngang bằng với người rao. Đặc biệt, Elsbach và Kramer khám phá ra rằng phía dưới nghi lễ phức tạp này là hai quá trình. Trong quá trình thứ nhất, người nhận (nghĩa là nhà điều hành) sử dụng những dấu hiệu thể hiện qua cơ thể và hành vi để nhanh chóng đánh giá khả năng sáng tạo của người rao hàng (nghĩa là nhà văn). Đối với người nhận, sự đam mê, dí dỏm và giỏi ngụy biện là những dấu hiệu tích cực – còn sự trơn tru, cố gắng quá lố và cung cấp quá nhiều ý tưởng là những dấu hiệu tiêu cực. Nếu người nhận phân loại người rao hàng là "không sáng tạo" trong vài phút đầu tiên, cuộc họp về cơ bản coi như đã chấm dứt dù nó chưa thật sự kết thúc.

Nhưng đối với người rao hàng, rơi vào loại sáng tạo thôi chưa đủ, bởi vì còn một quá trình thứ hai. Trong những cuộc rao hàng thành công nhất, người rao hàng sẽ không chuyển ý tưởng của mình cho người nhận cho đến khi cô đã moi được một sự đồng ý. Thay vào đó, cô mời người nhận cộng tác với mình. Các nhà điều hành – thường bị các đối tác chế giễu là có khiếu nghệ thuật chỉ hơn "những bộ vét" – có thể đóng góp vào ý tưởng, và khi ý tưởng càng trở nên tốt hơn thì nó càng có khả năng được bật đèn xanh. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng những cuộc rao hàng có giá trị nhất là những cuộc mà trong đó người rao hàng khiến cho người nhận "hoàn toàn bị thuyết phục rằng quá trình này giống như một sự hợp tác". "Một khi người nhận cảm thấy họ giống như người cộng tác sáng tạo, số phiếu từ chối sẽ giảm đi", Elsbach nói. Một số đề tài nghiên cứu mô tả những tương tác qua lại này theo cách riêng của chúng. Một nhà sản xuất đoạt giải Oscar đã nói với các giáo sư rằng: "Ở một thời điểm nhất định nhà văn cần phải kéo tác phẩm của mình lại với tư cách là tác giả của câu chuyện. Và để cho nhà điều hành thêm những gì ông ta cần vào ý tưởng của bạn, khiến toàn bộ câu chuyện là dành cho ông ta". Tuy nhiên, "trong một cuộc rao hàng không thành công, người ta chỉ đơn giản là không bộc lộ thái độ hoặc không chăm chú lắng nghe", một nhà sản xuất nói.

Bài học ở đây rất quan trọng: Mục đích của một cuộc rao hàng không nhất thiết là phải tác động đến người khác ngay lập tức để họ chấp nhận ý tưởng của bạn. Mục đích là cung cấp một điều gì đó hấp dẫn đến nỗi nó khởi xướng một cuộc đối thoại, mang người đối diện vào cuộc và cuối cùng đạt đến kết quả lôi cuốn cả hai bên. Trong một thế giới mà người mua có dư dả thông tin và một loạt các lựa chọn, rao hàng thường là câu đầu tiên, nhưng hiếm khi đó là câu cuối cùng.

Sáu kẻ kế thừa của cuộc rao hàng thang máy

Sự đột phá của Elisha Otis đã có ảnh hưởng xúc tác đến nhiều ngành, bao gồm cả kinh doanh dịch vụ tư vấn. Hầu như ngay từ lúc thang máy trở nên phổ biến, những chuyên gia lão luyện như Dale Carnegie khuyên chúng ta luôn sẵn sàng với "bài phát biểu thang máy" của mình. Ý tưởng là nếu bạn phát hiện chính mình đang bước vào thang máy và chạm mặt với sếp lớn, bạn cần phải có khả năng giải thích được bạn là ai và bạn làm gì trong khoảng thời gian giữa lúc cửa thang máy đóng và mở lại ở tầng mình đến.

Cuộc rao hàng thang máy là quy trình hoạt động tiêu chuẩn trong nhiều thập niên của thế kỷ 20. Nhưng thời đại và kỹ thuật đổi thay. Trong thế kỷ 21, thói quen lặp đi lặp lại này đã trở nên cũ rích vì ít nhất hai lý do. Thứ nhất, các tổ chức ngày nay nhìn chung dân chủ hơn so với thời kỳ mà thế giới được phân loại dựa trên bộ vét flanen màu xám. Nhiều giám đốc điều hành, ngay cả ở những công ty lớn, ngồi trong những ngăn làm việc giống như tất cả những người khác hoặc theo cách bố trí chỗ ngồi tiện cho việc liên hệ và cộng tác. Cánh cửa đóng trở thành một chỉ tiêu ngày càng ít được sử dụng. Mười lăm năm trước, cơ hội duy nhất cho bạn hay tôi có thể nói chuyện được với giám đốc điều hành là tại thang máy. Ngày nay, chúng ta có thể tạt qua bàn làm việc của bà, gửi cho bà một email, hay hỏi bà một câu tại một cuộc họp toàn công ty.

Thứ hai, khi vị giám đốc điều hành giữa thế kỷ 20 bước ra khỏi thang máy và quay về phòng làm việc của mình, chắc chắn ông phải đối phó với một vài cú điện thoại, bản ghi nhớ và các cuộc họp. Ngày nay, tất cả mọi người – dù là người đứng đầu của một tổ chức hay là một nhân viên mới toanh – đều đối mặt với một tràng thông tin. Viện McKinsey Toàn cầu ước lượng rằng một người Mỹ điển hình nghe và đọc nhiều hơn 100.000 từ mỗi ngày. Nếu chúng ta rời bàn làm việc của mình vài phút để lấy một tách cà phê, khi quay lại sẽ có những email mới, tin nhắn và tiếng léo nhéo chào đón mình – chưa kể đến tất cả những bài trên blog chúng ta chưa đọc, video chúng ta chưa xem, và những cú điện thoại chúng ta chưa gọi lại (nếu bạn đã qua tuổi 40).

Ngày nay, chúng ta có nhiều cơ hội để gửi thông điệp của mình hơn Elisha Otis vào thế kỷ 19. Nhưng những người nhận thông điệp của chúng ta lại dễ bị xao lãng hơn rất nhiều so với những người xúm đến xem chuyện Otis không chết khi dây cáp thang máy bị đứt năm 1853. Kết quả là chúng ta cần mở rộng vốn tiết mục của mình cho một thời đại mà sự tập trung chú ý bị hạn chế

và người bán phải thận trọng.

Tôi đã và đang thu thập các cuộc rao hàng ở mọi nơi trong vài năm qua. Dựa trên nghiên cứu của mình, dưới đây là sáu kẻ kế thừa của cuộc rao hàng thang máy – chúng là gì, tại sao chúng hoạt động, và cách bạn có thể sử dụng chúng để bắt đầu một cuộc đối thoại dẫn đến việc tác động được lên người khác.

1. Rao hàng với một từ

Cuộc rao hàng tối hậu cho thời đại mà khả năng tập trung chú ý là rất ngắn ngủi bắt đầu bằng một từ độc nhất – và không thêm tí gì nữa.

Cách rao hàng với một từ một phần xuất phát từ Maurice Saatchi, người cùng với anh trai mình là Charles thành lập các đại lý quảng cáo Saatchi & Saatchi và M&C Saatchi. Trong nhiều năm, ông chào mời bằng thứ mà ông gọi là "vốn góp một từ". Ông lập luận rằng một thế giới tràn ngập "dân kỹ thuật số" đã khiến cuộc chiến giành sự chú ý theo những cách không ai có thể hoàn toàn hiểu được thêm mãnh liệt. Khả năng tập trung không chỉ đơn thuần co lại, ông nói, chúng gần như biến mất. Và cách duy nhất để được lắng nghe là đẩy sự ngắn gọn đến đỉnh điểm của nó.

Saatchi viết: "Trong mô hình này, các công ty cạnh tranh nhau để sở hữu một từ nằm trong tâm thức của công chúng trên toàn cầu". Mục đích của các công ty và cũng là mục đích của loại rao hàng này là "xác định một đặc điểm mà họ muốn kết hợp nhất với nhãn hiệu của mình trên thế giới và rồi làm chủ nó. Đó là vốn góp một từ".

Khi ai đấy nghĩ đến bạn, họ thốt ra từ đó. Khi ai đấy thốt ra từ đó, họ nghĩ đến bạn.

Nếu tham vọng này có vẻ kỳ khôi, chúng ta hãy xem một số công ty đã tiến xa như thế nào khi chuyển theo hướng này. Nào, tự hỏi mình: Công ty kỹ thuật nào khiến bạn nghĩ đến khi bạn nghe từ "tìm kiếm"? Công ty thẻ tín dụng nào xuất hiện trong đầu bạn khi bạn nghe từ "vô giá"? Nếu câu trả lời của bạn là Google cho câu hỏi trước và MasterCard cho câu hỏi sau, bạn đã hiểu được phương cách của Saatchi.

"Ngày nay chỉ những ý tưởng vô cùng đơn giản mới có thể được thẩm thấu", ông nói. "Chúng lan đi nhẹ hơn, chúng lan đi nhanh hơn". Và mặc dù Saatchi gán cho khái niệm của mình một cái tên gồm hai từ nối với nhau bằng dấu gạch ngang và theo sau là một

từ thứ ba (tức one-word pitch), ông khăng khăng rằng sự tối giản yêu cầu một và chỉ một từ mà thôi (và từ càng ít tiếng thì càng tốt). "Hai từ không phải là Thượng đế. Đó là hai Thượng đế và hai Thượng đế thì quá nhiều".

Thật dễ dàng bỏ qua ý tưởng về một cuộc rao hàng một từ vì nó đơn giản thái quá – một sự tối giản thông điệp đến cùng. Nhưng đừng hiểu sai về quá trình thành lập một cuộc rao hàng một từ cũng như hiệu ứng kích động đến từ sự mở đầu của nó. Để giảm thiểu ý tưởng của bạn còn một từ như thế đòi hỏi phải có quy tắc và bắt buộc phải rõ ràng. Chọn từ đúng, và phần còn lại có thể sẽ ổn thỏa. Ví dụ, trong chiến dịch tái tranh cử vào năm 2012 của mình, Tổng thống Barack Obama đã xây dựng toàn bộ chiến lược trong một từ: "Tiến lên". Công dụng của nó mang lại một bài học quan trọng cho cuộc rao hàng của riêng bạn.

Một từ.

2. Rao hàng bằng câu hỏi

Năm 1980, Ronald Reagan tranh cử tổng thống Hoa Kỳ giữa lúc một nền kinh tế đang ảm đạm. Lật đổ người đương nhiệm thì chẳng bao giờ dễ dàng, cho dù đó là một người dễ bị tổn thương như tổng thống Jimmy Carter khi ấy. Vì thế Reagan đã phải dùng lý lẽ rằng việc quản lý kinh tế yếu kém của Carter đòi hỏi đất nước phải thay đổi người đứng đầu. Trong bài kêu gọi các cử tri, lẽ ra Reagan có thể đã có một lời tuyên bố khẳng định là: "Tình hình kinh tế của các bạn đã xấu đi trong vòng 48 tháng qua". Và lẽ ra ông đã có thể chứng minh sự khẳng định của mình bằng hàng loạt dữ liệu về lạm phát leo thang và tỷ lệ thất nghiệp tăng nhanh. Thay vào đó, Reagan đã có một câu hỏi: "Hiện tại, các bạn có khá giả hơn bốn năm trước không?".

Như chúng ta đã biết về việc tự đối thoại theo hình thức nghi vấn trong Chương 5, các câu hỏi thường giấu trong đó một cú đấm bất ngờ. Tuy nhiên chúng không được tận dụng khi chúng ta cố tác động đến người khác, mặc dù hàng loạt các nhà khoa học xã hội đã đề nghị chúng ta nên triển khai chúng thường xuyên hơn. Bắt đầu với những nghiên cứu vào thập niên 80 của thế kỷ 20, vài học giả đã phát hiện ra rằng một câu hỏi có thể hiệu quả hơn là câu khẳng định trong việc thuyết phục người khác. Ví dụ, Robert Burnkrant và Daniel Howard của Đại học bang Ohio đã kiểm tra hiệu quả của một chuỗi các cuộc vận động ngắn với một nhóm các sinh viên năm cuối. Họ phản biện việc liệu các trường đại học có nên yêu cầu sinh viên năm cuối phải qua một kỳ thi toàn diện

như một điều kiện để tốt nghiệp không. Khi các nhà nghiên cứu trình bày các luận cứ mạnh mẽ về chính sách này dưới dạng câu hỏi (ví dụ: "Liệu vượt qua được một kỳ thi toàn diện có giúp được gì cho những người muốn vào các trường đại học chuyên nghiệp không?"), những người tham dự đã ủng hộ chính sách một cách chắc chắn hơn khi họ trình bày với cùng những luận cứ như thế nhưng dưới hình thức khẳng định. Tuy nhiên, hỏi không phải luôn luôn là cách tốt nhất. Các nhà nghiên cứu cũng phát hiện ra rằng khi các luận cứ cơ bản là yếu kém, trình bày chúng dưới dạng câu hỏi sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực.

Lý do của sự khác nhau này cốt yếu nằm ở cách các câu hỏi vận hành. Khi tôi đặt một câu khẳng định, bạn có thể nhận nó một cách thụ động. Khi tôi đặt một câu hỏi, bạn bị buộc phải trả lời, hoặc thành tiếng nếu đó là câu hỏi thẳng hoặc im lặng nếu đó là câu hỏi tu từ. Việc đó đòi hỏi ít nhất một chút nỗ lực từ phía bạn hoặc, như các nhà nghiên cứu đã nói, "xử lý sâu hơn nội dung tin nhắn". Xử lý sâu hơn sẽ cho thấy sự bình thản của các lý lẽ mạnh mẽ và sự hời hợt của những lý lẽ yếu ớt. Trong ví dụ năm 1980, lúc đó câu hỏi tạo ảnh hưởng rất tốt cho Reagan và hẳn đã rất tai hại cho Carter. Nếu ông cố tranh cãi rằng tình hình kinh tế Hoa Kỳ đã cải thiện trong suốt nhiệm kỳ tổng thống của mình – trong khi đối với đại đa số các cử tri thì không phải vậy – thì việc hỏi rằng "Bây giờ bạn có khá giả hơn bốn năm trước không?" hẳn đã thúc đẩy mọi người suy nghĩ một cách sâu sắc, chắc chắn dẫn đến một kết luận khác với những gì Carter có thể dự trù. Tuy nhiên, vào năm 2012 khi ứng cử viên tổng thống đảng Cộng hòa, Mitt Romney, thử sử dụng câu hỏi của Reagan trong cuộc chạy đua chống Obama, chiến thuật này đã không được tốt lắm. Cuộc thăm dò ý kiến sau đó cho thấy trong khi nhiều cử tri tin rằng cuộc sống của họ tệ hơn bốn năm trước, một con số phần trăm lớn hơn lại nói rằng họ khá giả hơn hoặc vẫn như vậy, do đó làm giảm đi sự sắc bén của thế tấn công này.

Bằng cách khiến người ta làm việc mạnh mẽ hơn một chút, các cuộc rao hàng bằng câu hỏi thúc đẩy mọi người trình bày các lý do riêng của họ về việc đồng ý (hay không đồng ý). Và khi mọi người đã gọi ra được những lý do riêng khiến họ tin một điều gì đó, họ sẽ xác nhận niềm tin của mình mạnh mẽ và trở nên chắc chắn sẽ hành động dựa trên niềm tin đó. Vì vậy, dựa vào kiến thức về tâm lý xã hội cơ bản của bạn, nếu lần sau khi bạn có một tình huống tốt để trình bày với một ông chủ tiềm năng, một triển vọng bán hàng mới, hay một người bạn còn lưỡng lự, bạn có nghĩ rằng bạn nên bỏ qua việc đưa ra một lời khẳng định và thay vào đó đặt một câu hỏi không?

3. Rao hàng có vần điệu

Các luật sư làm việc với đối tác kinh doanh, đặc biệt là các luật sư giải quyết các vụ án cần đưa ra tòa, thường làm mủi lòng người khác. Họ bán lời tuyên án cho bồi thẩm đoàn. Và phần không thể tách rời khỏi các nỗ lực của họ là lập luận để chấm dứt vụ án – một bản tóm tắt cuối cùng tất cả chứng cứ đã được trình bày trong suốt vụ xét xử. Đó là cuộc rao hàng tối hậu, nhiều ngày và đôi khi nhiều tuần, với độ dài giảm dần đến khi còn lại những lý lẽ thiết yếu nhất.

Năm 1995, một luật sư người Mỹ tên là Johnie L. Cochran đã trình bày lập luận kết thúc vụ án cho thân chủ của mình, O. J. Simpson, một cựu ngôi sao bóng bầu dục và bị buộc tội giết vợ cũ và bạn của mình. Một trong số các chứng cứ mà bồi thẩm đoàn phải xem xét là một chiếc găng tay dính vết máu tìm thấy tại nơi xảy ra án mạng mà bên nguyên nói là của Simpson. Để chứng minh rằng chiếc găng tay thật sự là của anh ta, tại phiên tòa bên nguyên đã yêu cầu Simpson đeo nó vào trước mặt bồi thẩm đoàn. Simpson thử, nhưng rất chật vật và rồi không thể đeo vào được. Trong lời khẳng định cuối cùng của mình, Cochran dùng câu nói này để vận động cho sự vô tội của thân chủ mình: "Nếu nó không vừa anh ta…".

Hầu hết người Mỹ đang sống vào thời kỳ đó đều biết phần còn lại: "… thì các ngài phải tha". Bồi thẩm đoàn giải tội cho Simpson – và một lý do là nhờ câu nói có vần điệu của Cochran: Nếu nó không vừa anh ta thì các ngài phải tha (nguyên văn là If it doesn't fit, you must acquit).

Khi đó, có thể ông đã hành xử theo bản năng và kinh nghiệm, nhưng kỹ thuật này của ông được ủng hộ nhiều trong các tài liệu khoa học xã hội. Chẳng hạn, trong một nghiên cứu vào năm 2000, Matthew S. McGlone và Jessical Tofighbakhsh của Đại học Lafayette đã đưa cho những người tham dự một danh sách có 60 câu cách ngôn và yêu cầu họ đánh giá xem mỗi câu có phải là "một mô tả chính xác hành vi của con người" không. Những nhà nghiên cứu gộp các câu cách ngôn có sẵn với các phiên bản sửa đổi không có vần điệu, như bạn nhìn thấy ở dưới đây:

Nguyên bản có vần điệu	Phiên bản đã thay đổi, không có vần điệu
Đã nghèo còn mắc cái eo	Đã nghèo còn gặp đủ thứ chuyện
Rượu vào lời ra	Uống rượu nhiều thì dễ sinh chuyện
Sống là không chờ đợi	Lúc nào cũng cố gắng vượt qua khó khăn
Tích tiểu thành đại	Cứ tích cóp rồi sẽ có lúc thành công

Những người tham dự đánh giá các câu cách ngôn ở cột bên trái là chính xác hơn nhiều so với các câu trong cột bên phải, cho dù về cơ bản mỗi cặp đều cùng nói về một điều giống nhau. Tuy nhiên khi các nhà nghiên cứu hỏi mọi người: "Theo ý kiến của bạn, các câu cách ngôn có vần điệu có mô tả hành vi của con người chính xác hơn những câu không có vần điệu không?", câu trả lời "Không" lại áp đảo. Những người tham gia đã gắn sự chính xác vào phiên bản có vần điệu một cách không ý thức. Chỉ khi được hướng dẫn một cách rõ ràng để thoát khỏi sự rối rắm về hình thức của các câu cách ngôn, họ mới đánh giá các câu nói đều chính xác như nhau.

Điều gì đang xảy ra vậy? Vần điệu thúc đẩy cái mà những nhà ngôn ngữ học và các nhà khoa học nhận thức gọi là "xử lý trôi chảy" khi trí óc chúng ta dễ dàng bị chia cắt, lắc đảo thông tin và bị kích thích. Vần điệu có hương vị tuyệt vời, dễ được hưởng ứng và chúng ta đánh đồng sự trôi chảy đó với tính chính xác. Bằng cách này, vần điệu có thể giúp lý lẽ được đề cao.

Đó chính là cách giải thích cho việc tại sao Haribo, công ty sản xuất kẹo của Đức nổi tiếng nhất với "các chú gấu dẻo" của mình, lại sử dụng lời rao hàng có vần điệu ở tất cả các nước nơi công ty hoạt động và bằng ngôn ngữ của từng nước.

Ví dụ, câu rao hàng bằng tiếng Anh là: *"Kids and grown-ups love it so – the happy world of Haribo"* (có nghĩa là: *"Trẻ em và người lớn đều yêu thích nó, vì thế hãy đến với thế giới hạnh phúc Haribo"*).

Ở Pháp là câu: *"Haribo, c'est beau la vie – pour les grands et les petits".*

Ở Tây Ban Nha là câu: *"Haribo, dulces sabores – para pequeños y mayores".*

Haribo đang hành động dựa trên kiến thức mà bạn cũng có thể sử dụng trong công việc và cuộc sống của mình. Nếu bạn là một

trong số các tư vấn viên tự do được mời thuyết trình trước một khách hàng tiềm năng lớn, sử dụng vần điệu có thể giúp gia tăng việc xử lý trôi chảy thông tin của các thính giả, cho phép thông điệp của bạn đeo bám tâm trí họ khi họ so sánh bạn với các đối thủ của bạn. Hãy nhớ rằng: rao hàng có vần điệu thì tuyệt hơn.

4. Rao hàng bằng dòng tiêu đề

Email đã trở thành một phần không thể tách rời với cuộc sống của chúng ta, như các nhà nghiên cứu Xeroc PARC mô tả, nó đã "trở nên giống như một môi trường sống hơn là một ứng dụng". Nhưng giống như bất kỳ một môi trường sống nào khác, nếu chúng ta đắm chìm trong đó càng sâu thì chúng ta càng ít nhận thấy những tính năng đặc biệt của nó. Đó là lý do tại sao nhiều người trong chúng ta không nhận ra rằng mỗi một email chúng ta gửi đi là một lời rao hàng, là một lời yêu cầu người khác chú ý và là một lời mời họ tham gia.

Việc người ta có chấp nhận lời mời, thậm chí có chịu xem email hay không phần lớn tùy thuộc vào người gửi là ai. Chắc chắn bạn sẽ đọc emai từ sếp hay bạn gái của mình chứ không đọc những email từ một công ty bạn chưa bao giờ nghe đến hay một email hứa hẹn một sản phẩm bạn sẽ không bao giờ cần. Nhưng yếu tố quan trọng thứ hai trong việc kết nối bằng email là dòng tiêu đề – một dòng tiêu đề cho thấy trước và hứa hẹn những gì có thể có trong nội dung email.

Năm 2011, ba giáo sư Đại học Carnegie Mellon tiến hành một chuỗi các nghiên cứu, kiểm tra xem tại sao một số dòng tiêu đề thì hiệu quả hơn những tiêu đề khác. Trong một thí nghiệm, họ sử dụng "phương pháp nghĩ thành lời", trong đó những người tham gia làm việc thông qua hộp thư đến của họ và thuật lại việc họ sẽ quyết định đọc, trả lời, chuyển tiếp hay xếp xó email nào. Các nhà nghiên cứu phát hiện rằng những người tham gia đã ra quyết định dựa trên hai yếu tố: tính thiết thực và sự tò mò. Mọi người chắc chắn sẽ đọc những email "có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của họ", chẳng có gì ngạc nhiên ở đây. Nhưng họ cũng "sẵn sàng mở những email mà họ không mấy chắc chắn về nội dung, nghĩa là họ tò mò muốn biết các email đó nói gì".

Tính thiết thực và sự tò mò hầu như mạnh ngang bằng nhau, nhưng có vẻ như chúng hoạt động độc lập với nhau. Tính thiết thực mạnh hơn khi người nhận có rất nhiều email, nhưng "sự tò mò khiến họ quan tâm đến email khi không bận rộn lắm". Động cơ sau mỗi lựa chọn là một cách giải thích cho các hành vi khác nhau

trong những điều kiện khác nhau. Người ta mở những email hữu ích vì những lý do đến từ bên ngoài, vì họ sẽ được hay mất một cái gì đó. Họ mở những email khác vì những lý do đến từ bên trong, họ chỉ tò mò thôi. Nghiên cứu sâu rộng đã cho thấy rằng nếu cố gia tăng những động lực bên trong thì những động lực bên ngoài thường phản tác dụng. Kết quả là theo các nhà nghiên cứu Carnegie Mellon, dòng tiêu đề trong email của bạn hoặc là mang tính hữu ích một cách rõ ràng *(Tìm máy photocopy tốt nhất và rẻ nhất)* hoặc phải hấp dẫn một cách bí ẩn *(Canon IR2545 – Một phát minh đột phá!)*, chứ không nên gộp cả hai lại (Canon IR2545 là một chiếc máy photocopy đột phá). Và khi xem xét khối lượng email mà đa số mọi người phải vật lộn chiến đấu, sự hữu ích thường ngầm lấn át, mặc dù việc khai thác sự tò mò vốn có của người nhận, dưới hình thức của một dòng tiêu đề đầy khiêu khích hoặc thậm chí để trống, có thể gây hiệu ứng đáng ngạc nhiên trong một số trường hợp.

Cùng với tính thiết thực và sự tò mò là một nguyên tắc thứ ba: *yêu cầu cụ thể*. Thật vậy, Brian Clark, người sáng lập trang mạng quảng cáo Copyblogger nổi tiếng, đề nghị rằng dòng tiêu đề nên "siêu cụ thể". Vì thế một dòng tiêu đề ủy mị như *Cải thiện cú đánh gôn của bạn* sẽ đạt được hiệu quả thấp hơn là *Bốn gợi ý để cải thiện cú đánh gôn của bạn trong chiều nay.*

Đặt tình huống tôi cần gửi cho bạn một email rao hàng về năm đoạn văn trước khai thác các nguyên tắc về tính thiết thực, sự tò mò và yêu cầu cụ thể, tôi có thể sử dụng dòng chủ đề này nếu tôi nghi ngờ hộp thư đến của bạn đã bị kẹt: *Ba cách đơn giản nhưng hiệu quả để email của bạn được mở ra.* Nhưng nếu tôi nghĩ rằng bạn có một lưu lượng email nhẹ nhàng hơn, và bạn đã biết rõ về tôi, có thể tôi sẽ dùng tiêu đề: *Một vài điều kỳ cục mà tôi vừa biết về email.*

5. Rao hàng theo kiểu Twitter

Mỗi năm trường Kinh doanh Tippie của Đại học Iowa nhận hơn 300 đơn xin học cho khoảng 70 vị trí trong chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) của năm kế tiếp. Những người nộp đơn sẽ phải nộp cả bảng điểm ở trường Đại học, điểm các bài kiểm tra tiêu chuẩn đầu vào của trường kinh doanh, thư giới thiệu và vài bài luận. Nhưng vào năm 2011, Tippie đã thêm một cuộc thi vào quy trình của mình với ý định kiểm tra kỹ năng rao hàng của các bạn trẻ mà trường sẽ đào tạo thành các nhà lãnh đạo kinh doanh tương lai. Nhà trường đưa ra một câu hỏi luận khá tiêu chuẩn: "Điều gì giúp bạn trở thành một ứng viên đặc biệt cho chương trình MBA toàn thời gian của Tippie và một nhân viên có

bằng MBA trong tương lai?". Tuy nhiên, họ yêu cầu các thí sinh phải trả lời dưới hình thức một tin nhắn – một thông điệp cực ngắn gồm tối đa 140 ký tự.

Hãy tiếp xúc với kỹ thuật rao hàng kiểu Twitter, trong đó Twitter được sử dụng như một phương tiện rao hàng và số lượng ký tự của nó được dùng để giới hạn sự ba hoa. Một trong những người tiên phong của hình thức này là Stowe Boyd, một người viết chương trình, một nhà thiết kế và một nhà đầu tư. Năm 2008, Boyd đi dự một hội nghị và lên kế hoạch gặp gỡ một số công ty mới thành lập. Để tránh bị chôn vùi dưới một trận bão cát các doanh nhân hăm hở, ông yêu cầu bất kỳ công ty mới thành lập nào muốn gặp ông phải gửi đến cho ông một lời giới thiệu qua Twitter. Cách tiếp cận này, theo một nhà bình luận, là "nhanh chóng, không vất vả và thẳng vào vấn đề. Nó loại bỏ những chiêu PR lảm nhảm và buộc các công ty tóm tắt những gì họ làm trong tối đa 140 ký tự". Vì Twitter len lỏi ngày càng sâu hơn vào cuộc sống của chúng ta, thủ thuật "rao hàng bằng mẩu tin ngắn" đã trở thành một công cụ quan trọng khác trong bộ đồ nghề dùng để thuyết phục người khác.

Giống như bất kỳ một động tác rao hàng hiệu quả nào khác, dấu hiệu của một mẩu tin ngắn hiệu quả là nó kết nối với người nhận và khuyến khích họ tiếp tục cuộc đối thoại – bằng cách trả lời, nhấn vào một đường link hoặc chia sẻ mẩu tin đó với người khác. Một số ít các học giả nghiên cứu phương tiện truyền đạt thông tin mới này đã phát hiện rằng chỉ có một số ít các mẩu tin ngắn thực sự hoàn thành được những mục tiêu đó. Năm 2011, ba nhà khoa học máy tính từ Carnegie Mellon, MIT và Georgia Tech đã tiến hành một cuộc xem xét có hệ thống đầu tiên đối với cái họ gọi là "giá trị nội dung blog cực ngắn". Họ thiết lập một trang web tên là Ai gửi một mẩu tin ngắn và mời những người sử dụng Twitter đánh giá các mẩu tin ngắn của những người khác để đổi lại việc cho những độc giả khác đánh giá mẩu tin ngắn của mình. Sau khi phân tích hơn 43.000 đánh giá, các nhà nghiên cứu đã tìm ra một công cụ thông tin liên lạc mà một cố vấn hướng dẫn ở trường trung học sẽ nói là nó không được sử dụng hết tiềm năng của mình. Theo đánh giá của các độc giả, chỉ có 36% các mẩu tin ngắn là đáng đọc, một con số thấp đáng ngạc nhiên khi xem xét việc họ đang đánh giá các mẩu tin ngắn từ những người họ chọn dõi theo. Không chỉ thế, họ nói rằng 25% hoàn toàn không đáng để đọc. Và họ đánh giá 39% là trung tính tương đương với tuyên bố rằng đây cũng là số hoàn toàn không đáng để đọc, dựa trên số lượng những thứ làm chúng ta xao lãng hằng ngày.

Các kiểu tin ngắn với mức đánh giá thấp nhất rơi vào ba loại: *phàn nàn* ("Máy bay của tôi lại trễ"); *tôi hiện tại* ("Tôi chuẩn bị đặt một chiếc bánh mì kẹp cá ngừ"); và *duy trì sự hiện diện* ("Chào buổi sáng tất cả mọi người!"). Nhưng ba loại được đánh giá cao nhất thì cung cấp cho chúng ta một chút hiểu biết về việc rao hàng thông qua phương tiện mới này. Ví dụ, độc giả dành thứ hạng cao nhất cho các mẩu tin hỏi về những người dõi theo, một lần nữa xác nhận quyền lực của câu hỏi trong việc thu hút và thuyết phục người khác. Họ đánh giá cao những mẩu tin ngắn cung cấp thông tin và các đường link, đặc biệt là khi các tài liệu đó tươi mới và rõ ràng như đã thảo luận ở Chương 6. Và họ đánh giá cao những mẩu tin quảng cáo ngắn gọn – những lời rao hàng cơ bản – miễn là mẩu tin đó cung cấp được những thông tin hữu ích.

Đó cũng là yêu cầu của dự án tự quảng cáo trên Twitter của Đại học Iowa. Người chiến thắng cuộc thi đầu tiên ấy là John Yates, anh sáng tác mẩu tin đoạt giải của mình dưới hình thức một bài thơ haiku để nhấn mạnh kinh nghiệm làm việc trước đây của anh ở châu Á:

Có tư tưởng toàn cầu (5)

Sáng kiến và có thể dẫn dắt (7)

Tippie có thể mài sắc (5)

Bài thơ đó không khiến người khác động lòng, mà thu hút và cung cấp những thông tin có liên quan. Và nó đã giúp tác giả giữ được một chỗ trong lớp học sắp tới tại Tippie cùng với một học bổng trị giá hơn 37.000 đô-la. Căn cứ vào khả năng kiếm được hơn 600 đô-la một ký tự của mình và hơn 3.000 đô-la cho một âm tiết, quý ông Yates trẻ tuổi chắc sẽ có tương lai trong thế giới bán hàng mới.

6. Rao hàng kiểu Pixar

Bốn trăm dặm về phía Bắc Hollywood, tại một thành phố nhỏ ven bờ Đông Vịnh San Francisco là tổng hành dinh của một gã khổng lồ trong ngành giải trí không thật. Hãng phim Hoạt hình Pixar ra đời năm 1979, thoạt đầu là một phòng đồ họa vi tính vớ vẩn của Lucasfilm. Ba mươi lăm năm sau, nó trở thành một trong những hãng phim thành công nhất trong lịch sử điện ảnh. Bắt đầu với *Câu chuyện đồ chơi* năm 1995, Pixar đã sản xuất 13 phim truyện với tổng doanh thu trên toàn cầu là 7,6 tỉ đô-la, mỗi phim 585 triệu đô-la, một con số kinh hoàng. Sáu bộ phim điện ảnh của

Pixar – Đi tìm Nemo, Gia đình siêu nhân, Ratatouille, Wall-E, Up và *Câu chuyện đồ chơi 3* là những bộ phim đã đoạt giải Oscar dành cho phim hoạt hình hay nhất, và đó mới chỉ là một vài trong tổng số 26 giải Oscar hãng phim đạt được.

Pixar đã làm thế nào? Thành công có nhiều nguồn gốc – tầm nhìn xa của Steve Jobs, người đầu tư vào công ty từ lúc sớm; năng lực phân phối và tiếp thị của Công ty Walt Disney, nơi sớm ký hợp đồng phát triển hãng phim và mua lại nó vào năm 2006; sự chú ý tỉ mỉ đến từng chi tiết mà nhờ đó làm nên danh tiếng cho đội ngũ kỹ thuật và nghệ thuật tài năng của Pixar. Nhưng còn một lý do nữa: bản thân các câu chuyện.

Emma Coats, một cựu nghệ sĩ viết truyện cho hãng phim, đã khám phá ra mã Pixar và trong quá trình làm việc, ông sáng tạo ra kiểu mẫu cho một loại rao hàng mới không thể cưỡng lại được. Coats đã lập luận rằng tất cả các bộ phim của Pixar chia sẻ một DNA tường thuật giống nhau, một cấu trúc kể chuyện sâu liên quan tới sáu câu tuần tự như sau:

Ngày xửa ngày xưa_____

Hằng ngày,_____

Một ngày nọ,_____

Vì thế,_____

Do đó,_____

Và cuối cùng_____

Hãy lấy cốt truyện của Đi tìm Nemo làm ví dụ:

Ngày xửa ngày xưa, có một lão cá góa vợ tên là Marlin người hết lòng bảo vệ đứa con trai duy nhất của mình, Nemo. Hằng ngày, Marlin cảnh báo Nemo về những mối nguy hiểm ở đại dương và yêu cầu cậu không được bơi đi xa. Một ngày nọ, vì muốn thách thức, Nemo bỏ qua lời cảnh báo của cha và bơi vào vùng nước rộng. Vì thế, cậu bị một thợ lặn bắt và cuối cùng trở thành một con vật nuôi trong bể cá của một nha sĩ ở Sydney. Do đó, Marlin lên đường bắt đầu một cuộc hành trình giải cứu Nemo, tranh thủ sự giúp đỡ của các sinh vật biển khác trên đường đi. Và cuối cùngMarlin và Nemo tìm thấy nhau, hội ngộ và học được rằng tình yêu còn tùy thuộc vào lòng tin tưởng.

Mô típ sáu câu này vừa hấp dẫn vừa dễ sử dụng. Nó cho phép

những người rao hàng tận dụng lợi thế của một nhóm những tình tiết có sức thuyết phục được dẫn chứng đầy đủ nhưng trong một khuôn khổ bắt buộc để đảm bảo sự súc tích và chặt chẽ.

Hãy tưởng tượng bạn là một tổ chức phi chính phủ khởi xướng xét nghiệm HIV tại nhà và bạn đang tìm kiếm các nhà tài trợ. Cuộc rao hàng theo kiểu Pixar của bạn có thể như thế này:

Ngày xửa ngày xưa có một cuộc khủng hoảng về sức khỏe ám ảnh nhiều nơi ở châu Phi. Hằng ngày, hàng ngàn người chết vì AIDS và những căn bệnh liên quan đến HIV, thường là vì họ không biết họ đang mang trong mình virus này. Một ngày nọ, chúng tôi phát triển được một bộ thử HIV tại nhà không tốn kém cho phép mọi người tự kiểm tra bản thân với một tăm nước bọt đơn giản. Vì thế, nhiều người đã được xét nghiệm. Do đó, những người bị nhiễm được điều trị và áp dụng các biện pháp tránh lây nhiễm cho người khác. Và cuối cùng - sự lây lan của căn bệnh đe dọa này bị làm chậm lại và nhiều người sống lâu hơn.

Thậm chí chúng ta có thể tóm tắt cuốn sách này bằng một cuộc rao hàng kiểu Pixar:

Ngày xửa ngày xưa, chỉ có một vài người tham gia bán hàng. Hằng ngày, họ bán hàng, chúng tôi làm ra hàng và tất cả mọi người đều hạnh phúc. Một ngày nọ, mọi thứ thay đổi. Tất cả chúng ta cuối cùng đều tham gia bán hàng – và bán hàng thay đổi từ một thế giới mà người mua phải thận trọng sang một thế giới mà người bán phải thận trọng. Vì thế, chúng ta phải học ba chữ cái ABC mới – hòa hợp, hăng hái và rõ ràng. Do đó, chúng ta phải học những kỹ năng mới – rao hàng, ứng biến và phục vụ. Và cuối cùng chúng ta nhận ra rằng bán hàng không phải là nơi trú ngụ nghiệt ngã của một nền văn hóa thị trường tàn bạo. Nó là một phần của con người chúng ta, và vì thế đó là một việc chúng ta có thể làm tốt hơn bằng cách tỏ ra nhân bản hơn.

Để xem mỗi loại của sáu kiểu rao hàng này trong thực tế, hãy tưởng tượng rằng bạn sống tại một thị trấn giả tưởng tên Beeston. Cây cầu bắc qua sông Girona gần đó nối thị trấn của bạn với thành phố Arborville lớn hơn đã trở nên ọp ẹp, và bạn đang dẫn đầu một chiến dịch công dân để thay thế nó bằng một cây cầu bốn làn xe hiện đại. Bạn phải thuyết phục nhiều người – chính quyền của thị trấn, người dân Beeston, thậm chí cả người dân ở Arborville. Và bạn sẽ cần làm nhiều việc để tìm nguồn tài trợ cho cây cầu, đánh giá tác động lên môi trường của nó, quyết định ai sẽ thiết kế và xây dựng,... Mỗi loại trong sáu kiểu rao hàng sẽ cung cấp một cách để bắt đầu các cuộc đối thoại dẫn đến kết quả bạn tìm kiếm.

Ví dụ, cuộc rao hàng kiểu Pixar của bạn có thể là:

Ngày xửa ngày xưa, để đi từ Beeston sang Aborville người dân phải gặp nhiều khó khăn và rất mất thời gian. Hằng ngày, mọi người cố vượt qua cây cầu cũ kỹ, nhưng họ phải mất nhiều thời gian và một số thậm chí còn không thèm sử dụng nó bởi những trễ nải và quan ngại về an toàn. Một ngày nọ các công dân cùng nhau tài trợ và xây một cây cầu mới hiện đại. Vì thế, người dân ở Beeston bớt lãng phí thời gian và gia đình của họ cảm thấy an toàn hơn. Do đó, nhiều người có thể làm việc và mua sắm tại Arborville, giúp cho nền kinh tế phát đạt. Và cuối cùng cây cầu mới đã trở thành một vật cố hữu trong cuộc sống của chúng ta đến nỗi chúng ta tự hỏi tại sao lại phải chờ đợi lâu đến thế để xây nó.

Trong khi đó, cuộc rao hàng kiểu Twitter của bạn có thể chứa một đường link trên mạng dẫn đến bước thiết kế cây cầu mới cùng với danh sách các lợi ích của nó và dụ dỗ mọi người nhấn vào bằng câu: Hãy xem bộ mặt Beeston và Arborville của ngày mai và tại sao chúng ta cần xây dựng tương lai đó.

Nếu bạn gửi thông tin cho những người đồng hương Beeston của mình, cuộc rao hàng thông qua dòng tiêu đề của bạn có thể là: Ba lý do tại sao các gia đình Beeston ủng hộ việc xây dựng một cây cầu mới.

Cuộc rao hàng có vần điệu của bạn ư? Cơ hội rộng mở ở bên kia bờ.

Cuộc rao hàng bằng câu hỏi của bạn có thể giúp mọi người suy nghĩ thông qua kinh nghiệm của chính họ: *Chỉ đi đến Arborville thì có cần phải đau khổ đến thế?*

Và cuộc rao hàng với một từ của bạn có thể giải thích nguyên do cho những nỗ lực của bạn (mà không cần nhắc đến bài học không thể thiếu trong chương này): Kết nối.

THÙNG HÀNG MẪU

Rao hàng

Thực hành sáu kiểu rao hàng của bạn

Có ba cách để học và hoàn thiện sáu kiểu rao hàng: thực hành, thực hành, thực hành. Đây là nơi để bắt đầu. (Bạn có thể tìm thêm các bản sao của tờ thực hành này tại http://www/danpink.com/pitch).

1. Rao hàng với một từ

Gợi ý chuyên nghiệp: Viết một mẩu rao hàng gồm 50 chữ. Giảm nó xuống còn 25 chữ. Rồi còn sáu. Một trong số sáu chữ còn lại đó chắc chắn chính là hình thành một từ bạn cần để rao hàng.

Đến lượt bạn:_____

2. Rao hàng bằng câu hỏi

Gợi ý chuyên nghiệp: Sử dụng hình thức này nếu lập luận của bạn mạnh mẽ. Nếu chúng yếu ớt, hãy dùng câu khẳng định. Tuy nhiên, tốt hơn nên tìm những luận cứ mới.

Đến lượt bạn:_____

3. Rao hàng có vần điệu

Gợi ý chuyên nghiệp: Đừng tự làm hại não mình trong việc kiếm tìm vần điệu. Hãy tìm một cuốn từ điển để lọc ra những từ có vần với nhau.

Đến lượt bạn:_____

4. Rao hàng bằng dòng tiêu đề

Gợi ý chuyên nghiệp: Xem lại các dòng tiêu đề của 20 email cuối cùng bạn gửi. Lưu ý có bao nhiêu trong số chúng thu hút bởi tính hữu ích hay sự tò mò. Nếu số lượng ít hơn 10, hãy viết lại từng tiêu đề không thỏa điều kiện.

Đến lượt bạn:_____

5. Rao hàng kiểu Twitter

Gợi ý chuyên nghiệp: Mặc dù Twitter chỉ cho phép 140 ký tự, hãy giới hạn lời rao hàng của mình còn 120 ký tự để những người khác có thể chuyển nó đi tiếp. Hãy nhớ rằng: Lời rao hàng tốt nhất thì ngắn, ngọt ngào và dễ rút ngắn.

Đến lượt bạn:_____

6. Rao hàng theo kiểu Pixar

Gợi ý chuyên nghiệp: Đọc toàn bộ 22 quy tắc của cố nghệ sĩ viết truyện cho Pixar, Emma Coats tại http://bit.ly/jlVWrG.

Đến lượt bạn: Ngày xửa ngày xưa____. Hằng ngày,____Một ngày nọ____. Vì thế,____. Do đó,____. Và cuối cùng____.

Trả lời ba câu hỏi chính

Khi chuẩn bị rao hàng, dù bạn chọn bất cứ loại nào, hãy làm rõ mục đích và chiến lược của mình bằng cách đảm bảo là bạn có thể trả lời ba câu hỏi sau:

Sau khi một người nghe bạn rao hàng…

1. Bạn muốn họ *biết gì?*

2. Bạn muốn họ *cảm thấy gì?*

3. Bạn muốn họ *làm gì?*

Nếu bạn có câu trả lời chắc chắn cho ba câu hỏi này, nội dung cuộc rao hàng sẽ kết nối với nhau dễ dàng hơn.

Thu thập các cuộc rao hàng của người khác và lưu giữ cho bản thân

Làm thế nào các nghệ sĩ làm tốt hơn trong công việc của họ? Họ thực hành, dĩ nhiên. Nhưng họ cũng phải chú ý. Một họa sĩ ghé thăm các phòng trưng bày để xem tác phẩm của các họa sĩ khác và ghi chú về kỹ thuật của họ. Một ca sĩ thu âm bài hát của mình lúc đầu, lắng nghe nó vài lần và tìm cách cải thiện. Bản thân các cuộc rao hàng là một hình thức nghệ thuật, vì thế bạn cũng cần hành động như một nghệ sĩ.

Chẳng hạn, hãy giữ một cuốn tập rao hàng. Với một tập giấy ghi chú nhỏ hoặc trên điện thoại thông minh của bạn, ghi lại các cuộc rao hàng tuyệt vời mà bạn nghe được khi di chuyển trong thế giới này – một khẩu hiệu quảng cáo thông minh, yêu cầu của một người mẹ với con của mình, lời khẩn cầu của một đồng nghiệp xin làm một nhiệm vụ mới. Bài tập này phục vụ hai mục đích. Nó sẽ làm cho bạn nhận thức được tất cả các cuộc rao hàng xung quanh mình. Và nó sẽ giúp bạn nhìn thấy những kỹ thuật nào có tác động đến người khác và những kỹ thuật nào chỉ như gió thoảng.

Tương tự, hãy ghi nhận những cuộc rao hàng thực hành của bạn. Gọi cho chính mình và để lại một lời rao hàng trong hộp thư thoại hoặc sử dụng một ứng dụng chuyển đổi ngôn ngữ thành văn bản trên điện thoại thông minh, đọc lời rao hàng, lưu lại rồi lắng nghe. Những gì bạn nói có nghĩa không? Giọng điệu của bạn như thế

nào? Đánh giá bài nói của bạn? Lắng nghe giọng của chính mình có thể chán ngắt nhưng đó là một cách thực hành thông minh và để giúp bạn tránh khỏi những nỗi đau khổ hơn trong tương lai.

Thêm một hình ảnh

Đây là điều mà mọi nhà văn đều ghét cay ghét đắng: "Trăm nghe không bằng một thấy". Mặc dù câu này không có vần điệu, nó vẫn chứa một vài mẩu sự thật. Hầu như trong tất cả các cuộc rao hàng, nguyên liệu chính là lời nói – hoặc trong trường hợp của một loại rao hàng, là một từ. Nhưng bạn có thể dùng hình ảnh để làm gia tăng hương vị. Ví dụ, bạn có thể làm các cuộc rao hàng sinh động hơn bằng kèm theo những cách rao hàng trên một bức ảnh hay một bức tranh minh họa thể hiện ý tưởng của bạn. Vì truyền thông kỹ thuật số ít dựa vào văn bản mà phụ thuộc nhiều vào hình ảnh, các cuộc rao hàng bằng tiêu đề và theo kiểu Twitter của bạn có thể kèm liên kết dẫn đến một hình ảnh hấp dẫn. Thậm chí bạn có thể sử dụng đạo cụ sân khấu. Chẳng hạn, nếu George Akerlof, một nhà kinh tế học tôi đã thảo luận trong Chương 3, đã vận động cho ý tưởng của mình về các hậu quả xếp lớp của tính bất đối xứng thông tin, ông cầm một trái chanh giơ lên.

Tương tự, video cung cấp một cách để kết hợp giữa tính hiệu quả của thông tin liên lạc điện tử và sự thân tình khi nhìn thấy gương mặt của một người khác và nghe giọng nói của cô ấy. Một kỹ thuật tuyệt vời trên mặt trận này là gửi tin nhắn video ngắn qua email mà bạn có thể làm vô cùng dễ dàng và thường miễn phí.

Thử nghiệm với phương pháp thuyết trình pecha-kucha

PowerPoint giống như thời tiết hay truyền hình thực tế. Mọi người phàn nàn về nó, nhưng không ai làm gì cả. Chúng ta học hay làm việc ở đâu không thành vấn đề, chúng ta phải chịu đựng những lời ba hoa rỗng tuếch của những chuyên gia gây mê với các gạch đầu dòng và sau đó, trong bóng tối của một phòng họp, ăn cắp linh hồn chúng ta và nướng chúng thành những biểu đồ hình bánh ba chiều.

Vì thế, hãy dành ba tràng pháo tay cổ vũ cho Mark Dytham và Astrid Klein, các kiến trúc sư làm việc tại Tokyo, những người đã chế ra một loại thuốc giải độc cho những bài thuyết trình PowerPoint khủng khiếp. Họ gọi sáng tạo của mình là*pecha-kucha*(*), theo tiếng Nhật có nghĩa là huyên thuyên.

(*) *Từ này được phát âm là puh-CHOCK-chuh.*

Một bài thuyết trình pecha-kucha gồm 20 trang, mỗi trang xuất hiện trên màn hình 20 giây. Thế thôi! Điểm chính nằm ở các quy luật cứng nhắc. Không phải là 19 trang hay 21 giây. Đó là 20 x 20. Những người trình bày rao hàng trong sáu phút và 40 giây với các hình ảnh và lời lẽ được canh giờ một cách hoàn hảo. Rồi họ im lặng và ngồi xuống. Hình thức này thúc đẩy việc giải thích diễn ra dưới các ràng buộc. Và bởi vì các trang trình bày cuốn lên tự động, các diễn giả phải truyền tải thông điệp của họ vừa nhanh vừa thanh lịch.

Từ khi được giới thiệu vào năm 2003, pecha-kucha đã lan truyền như một loại virus nhân từ và biến thành một phong trào quốc tế. Một số các tổ chức hiện nay sử dụng nó cho các cuộc thuyết trình nội bộ. Và Klein và Dytham đã thiết lập một quỹ tài trợ cho các Đêm PechaKucha miễn phí ở 547 thành phố trên thế giới. Hãy ghé thăm một nơi để xem nó được thực hiện như thế nào rồi tự mình thử lấy. Nếu cần thêm thông tin, mời bạn vào http://www.pecha-kucha.org.

Chú ý đến trình tự và các con số

Các tài liệu khoa học xã hội có đầy đủ các phát hiện thú vị (và đôi khi mâu thuẫn nhau) về ảnh hưởng của trình tự và các con số đến việc rao hàng. Dưới đây là hai quy tắc chung được hậu thuẫn bằng các chứng cứ vững vàng. (Tôi đã cung cấp một đường link đến chính các tài liệu nghiên cứu cho những người muốn tìm hiểu sâu hơn).

1. Hãy đi đầu tiên nếu bạn là một trong những người tham gia, hãy đi cuối cùng nếu bạn là người thách đấu.

Theo các nhà nghiên cứu trường Đại học Công nghệ Virginia, trong các cuộc thuyết trình bán hàng cạnh tranh, nơi một loạt những người bán rao hàng kế tiếp nhau, người có nhiều khả năng được chọn là người dẫn đầu thị trường nhất khi anh ta trình bày đầu tiên. Nhưng đối với một người thách đấu, vị trí tốt nhất, cho đến nay, là trình bày cuối cùng (http://bit.ly/NRpdp6). Điều này được áp dụng rộng rãi như thế nào vào các sắp đặt khác thì không rõ ràng từ cuộc nghiên cứu, nhưng nói chung vị trí ở giữa là nơi bạn đang có nhiều khả năng bị người khác vượt qua.

2. Những con số tỉ mỉ thì đáng tin cậy hơn những con số thô.

Một cuộc nghiên cứu ở trường Đại học Michigan yêu cầu những người tham gia dự đoán tuổi thọ pin của hai thiết bị GPS. Một thiết bị được

tuyên bố là có tuổi thọ pin "đến hai giờ"; thiết bị kia có cùng tuyên bố như vậy, nhưng tỉ mỉ hơn "đến 120 phút". Những người tham gia dự đoán pin thiết bị thứ nhất sẽ kéo dài 89 phút, nhưng pin thiết bị thứ hai sẽ kéo dài 106 phút (http://bit.ly/yapcPA).

Yêu cầu mọi người mô tả cuộc rao hàng vô hình của bạn với ba từ

Không phải lúc nào chúng ta cũng nhận ra rằng những gì chúng ta làm và cách chúng ta thực hiện đích thị là những cuộc rao hàng. Chúng ta chuyển tải một thông điệp về bản thân, công việc, hay công ty của mình – và những người khác sẽ diễn dịch thông điệp đó.

Dành một chút thời gian để tìm hiểu xem họ nghĩ bạn đang nói gì. Tuyển chọn 10 người – một nhóm kết hợp các đồng nghiệp, bạn bè và gia đình. Sau đó hỏi họ ba từ nào xuất hiện trong đầu họ khi phải trả lời một trong những câu hỏi sau: *Công ty tôi hoạt động trong lĩnh vực gì? Sản phẩm và dịch vụ của tôi chuyên về mảng nào? Tôi đang làm gì?* Giải thích với họ rằng bạn không hỏi họ về những phẩm chất thuộc cơ thể ("cao, da sẫm màu và đẹp trai") mà là một điều gì đó sâu hơn.

Khi bạn đã có đủ những từ này, tìm các mẫu hình. Nhiều người sẽ ngạc nhiên bởi sự thiếu kết nối giữa những gì họ nghĩ rằng họ đang truyền đạt với những gì người khác đang thực sự nghe. Biết được điều đó chính là khúc dạo đầu cho việc cải thiện.

Chương 8
Ứng tác

Một buổi sáng thứ Ba ngái ngủ vào cuối xuân, tôi bắt gặp mình đang ở trong một vị trí kỳ cục và mang tính thỏa hiệp: Ở trên tầng 14 của tòa nhà văn phòng Manhattan, đứng đối mặt với một người phụ nữ không phải là vợ tôi và chăm chú nhìn sâu vào mắt cô ấy.

Đừng trách tôi vì sự vượt qua giới hạn này. Hãy trách đôi tai tôi. Giống như hầu hết tất cả các bạn, tôi có một đôi tai rất phù hợp với cả cuộc đời mình. Nhưng giống như nhiều người trong số các bạn, tôi chưa bao giờ được dạy dỗ đúng nghĩa về cách sử dụng nó. Vì thế tôi đã đến với môi trường kỳ lạ này, một phòng hội nghị hẹp với các cửa sổ được bao bởi giấy màu nâu để học cách lắng nghe. Và giống như 13 vị quản lý đang ở đây với tôi – họ đến từ những công ty lớn như Ngân hàng Mỹ cũng như các công ty kỹ thuật số mới thành lập với những cái tên có cách phát âm kỳ cục – tôi đến để học với một bậc thầy. Tên bà là Cathy Salit. Ngược về năm 1970, bà bỏ học năm lớp tám và bắt đầu ngôi trường của riêng mình ở vùng Thượng Tây của Manhattan. Từ khởi đầu đó, dần dà bà đạt đến sự nghiệp của một nhà tổ chức trong cộng đồng, sau đó là một diễn viên và rồi, với một vài thay đổi đặc biệt, vị trí tương tự một người bán hàng trong hiện tại.

Bà điều hành một công ty tên là *Performance of a Lifetime* (tức *Biểu diễn suốt đời*), nơi dạy các doanh nhân về sân khấu ứng tác – không phải để giữ cho họ những hợp đồng biểu diễn lương thấp tại các câu lạc bộ gió lùa ở Greenwich Village, mà là để giúp họ đạt được sự hiệu quả hơn trong công việc của mình. Và trọng tâm của những gì bà dạy chính là cách lắng nghe.

Trong khi đợi lớp học của Salit bắt đầu, một trong những người bạn cùng học với tôi hỏi tôi làm việc ở đâu.

“Tôi viết sách”, tôi nói với một vẻ hào hứng giả tạo. “Tôi làm việc cho chính mình”.

Anh ta quay đi và không nói chuyện lại với tôi thêm lần nào nữa. Dường như gã này cần được giúp đỡ về cách lắng nghe. (Hoặc có lẽ tôi cần đọc lại chương rao hàng).

Vì vậy khi đến lúc bắt cặp với người khác để làm bài tập đầu tiên, tôi tránh mặt anh ta và thay vào đó tiếp cận một phụ nữ thanh mảnh và hợp thời trang trạc tuổi tôi. Cô ấy là một nhà điều hành đứng đầu một công ty mỹ phẩm lớn – trông rất tài năng. Đôi giày cao gót 10 phân đi kèm một đôi chân xinh xắn với những ngón chân sơn màu xám đen. Một chiếc quần vàng nâu và chiếc áo xanh xếp nếp mỏng. Mái tóc bạch kim chải ngược ra sau được búi gọn lại như diễn viên múa ba lê.

Chúng tôi đứng đối mặt nhau, chiếc cằm chưa cạo của tôi chỉ cách chiếc mũi nhỏ trắng như sứ của cô vài cm. Salit cho biết bài học đầu tiên của chúng tôi là “bài tập soi gương”. Chúng tôi nhìn vào mắt bạn diễn của mình và làm theo mọi chuyển động của người ấy cứ như chúng tôi đang nhìn chằm chằm vào chính mình trong gương.

Cô bạn của tôi chậm rãi giơ tay phải – vì thế tôi chậm rãi giơ tay trái. Cô ấy nhấc tay trái cho tôi thấy lòng bàn tay. Tôi giơ tay phải của mình đến ngang tầm và quay lòng bàn tay ra ngoài. Đầu cô quay sang phải. Một cách tương thích, đầu tôi quay sang trái. Nhấc chân lên. Nhún vai. Khuỵu gối. Tất cả đồng điệu với nhau.

Chúng tôi hết sức gần nhau và việc đó hơi kỳ cục. Bị bắt ở vào một tình thế thân mật với một người lạ và chẳng hấp dẫn chút nào thì thật là đau khổ – hoặc chỉ là do tôi tưởng tượng cô ấy đang nghĩ thế.

Rồi Salit rung chuông – kiểu rung chuông như bạn thường thấy ở bàn tiếp tân của nhà nghỉ Bates – và đến lượt tôi dẫn trước. Tôi chống nạnh tay. Cánh tay gầy của cô làm giống vậy. Tôi đứng chân dang rộng. Cô cũng thế. Tôi đan ngón tay vào nhau và giơ qua đầu. Cô làm y hệt. Tôi xoay người theo chiều kim đồng hồ. Cô… Tôi có thể nói bây giờ thì bạn biết cô làm gì rồi.

Khi chúng ta học ở Chương 4, sự bắt chước có chiến lược có thể làm tăng khả năng nắm bắt suy nghĩ của người khác. Nhưng việc phản chiếu trong gương như chúng tôi đang làm ở đây có một mục đích khác. Salit đang dạy chúng tôi kỹ thuật của sân khấu

ứng tác – một kỹ thuật hóa ra rất quan trọng cho bất cứ ai muốn tác động đến người khác.

Bán hàng và sân khấu có nhiều điểm chung. Cả hai đều cần sự can đảm. Những người chào hàng nhấc điện thoại và gọi những người lạ; diễn viên bước lên sân khấu trước mặt họ. Cả hai mời gọi sự khước từ – đối với người chào hàng, đó là cánh cửa dập mạnh, những cuộc gọi bị bỏ qua và những lời từ chối chất chồng; đối với diễn viên, đó là một buổi thử giọng thất bại, một đám khán giả im lặng không phản hồi, một lời bình luận gay gắt. Và cả hai phát triển theo những quỹ đạo có tính tương đồng.

Chẳng hạn, sân khấu luôn phụ thuộc vào kịch bản. Các diễn viên được tự do diễn dịch kịch bản theo cách riêng của mình, nhưng vở kịch cung cấp cho họ lời thoại và, trong nhiều trường hợp, còn chỉ cho họ biết nói ở đâu và nói thế nào. Những người bán hàng tiên phong ở Mỹ đã tìm cách sao chép cách tiếp cận được sử dụng trên sân khấu này. John H. Patterson, một trong những người khổng lồ, nhà sáng lập Công ty National Cash Register (NCR) vào cuối thập niên đầu tiên của thế kỷ 19, đã yêu cầu tất cả nhân viên chào hàng của NCR học thuộc kịch bản. Một thời gian sau, Walter Friedman, nhà viết sử về thế giới kinh doanh của Đại học Harvard đã viết những kịch bản này ngày càng chi tiết và chuyển các kỹ xảo từ cuốn sách vỡ lòng ngắn mang tên "Tôi bán máy tính tiền trên toàn quốc như thế nào" vào một cuốn sách hướng dẫn bán hàng dày gần 200 trang. Friedman nói, đó là bản hướng dẫn chi tiết hơn bao giờ hết, "không chỉ tập trung vào những gì người chào hàng nên nói, mà còn tập trung vào những gì họ phải làm trong khi nói những lời đó", nó được hoàn thiện với phiên bản về chỉ đạo sân khấu của NCR. Các dấu hoa thị được rải vào những đoạn độc thoại được viết cho công ty "để hướng dẫn các nhân viên bán hàng có nhiệm vụ phải chỉ đến các mục ông đã đề cập đến" – như trong câu này *Bây giờ, thưa ông, chiếc máy này đã nhận các bút toán*. Dấu hiệu* các giao dịch thể hiện qua mặt kính này*.* Patterson và đồng sự của mình thậm chí đã tạo ra cuốn "Sách tranh luận" để các khách hàng nêu câu hỏi và mối quan tâm của họ mà các nhân viên chào hàng có thể trả lời với lời lẽ được diễn tập kỹ.

Cách của NCR – những vở kịch ngắn với kịch bản được viết cẩn thận dẫn đến một kết thúc có hậu cho người bán – đã thống lĩnh thế giới bán hàng gần như suốt thế kỷ 20. Và nó vẫn là một phần của bức tranh hiện đại với các tổ chức kinh doanh luôn đặt ra các quy trình tỉ mỉ cũng như các cụm từ đã được thử nghiệm với khán giả để hướng người chơi của họ đến màn cuối cùng. Các kịch bản được diễn một cách thú vị trong những môi trường ổn định và có

thể đoán trước được, khi người mua có ít lựa chọn và người bán nắm tối đa thông tin. Nhưng chúng ta đã thấy rồi đấy, những tình huống đó đang trở nên hiếm dần. Giá trị của cuốn "Sách tranh luận" được khắc ghi trong trí nhớ các nhân viên đã giảm đi khi công ty cung cấp một danh sách các "Câu hỏi thường gặp" trên website công ty và khi khách hàng có thể khám phá sự thật căn bản từ các mạng xã hội của mình trong mọi tình huống.

Ở đây sân khấu cung cấp hướng dẫn về điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Trong hàng trăm năm, trừ các chú hề diễn không thường xuyên hoặc kịch câm, phần lớn các màn biểu diễn trên sân khấu phụ thuộc vào việc diễn viên đọc thuộc lòng những lời thoại do người khác viết. Cho đến năm 1968, văn phòng Phụ trách công việc Hoàng gia Anh đã phải đọc và phê duyệt tất cả các vở kịch trước khi nó có thể được biểu diễn ở Anh và gửi các hiệu thính viên đến xem các vở kịch để đảm bảo các diễn viên diễn theo đúng văn bản đã được phê duyệt.

Nhưng vào khoảng 50 năm trước, hai nhà cải cách bắt đầu thách thức sự phụ thuộc hoàn toàn vào các kịch bản này. Người thứ nhất là Viola Spolin, một người Mỹ sống vào thập niên 40 và 50 của thế kỷ 20. Bà đã phát triển một bộ trò chơi – lúc đầu cho trẻ em, rồi sau đó cho các diễn viên chuyên nghiệp – nhằm giúp họ tập trung vào các nhân vật, lời nói và cảnh trí rồi ứng biến. Năm 1963, bà viết một cuốn sách "Ứng tác dành cho sân khấu" gói gọn những bài tập này và tác phẩm nhanh chóng trở thành trụ cột của các chương trình sân khấu.

Nhờ con trai của bà, Paul Sills, đứng ra gánh vác việc kinh doanh của gia đình, những ý tưởng của bà cuối cùng đã nâng lên thành đoàn kịch Second City huyền thoại ngày nay – nơi có các cựu thành viên (từ John Belushi đến Stephen Colbert đến Tina Fey). Second City đã định hình lĩnh vực giải trí được nhiều người ưa thích ở Mỹ này bằng sự thành thạo của họ về cách biểu diễn hài hước, ứng tác kịp thời và có khi nằm ngoài kịch bản.

Nhà cải cách thứ hai là Keith Johnstone, một người Anh làm việc nhiều năm tại Nhà hát Royal Court ở Luân Đôn. Khi trở nên mệt mỏi với sân khấu theo lối truyền thống, ông bắt đầu nghĩ ra một bộ các kỹ thuật biểu diễn bớt truyền thống hơn và có tính nới lỏng hơn. Vào năm 1979, ông đã viết một cuốn sách mà nhiều người cho là có ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực này, "Sân khấu ứng tác: Ứng tác và sân khấu". (Các nhà sáng lập Palantir, công ty mà tôi có đề cập đến trong Chương 2, yêu cầu tất cả các nhân viên đọc cuốn này trước khi bắt đầu công việc của mình).

Bằng cách khuyến khích các đạo diễn và diễn viên nhận biết các ưu điểm của việc phá vỡ kịch bản, Spolin và Johnstone giúp tạo ra sân khấu ứng tác như một hình thức giải trí chủ đạo. Bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại đang phát triển theo một con đường giống như vậy.

Bên dưới sự hỗn loạn rành rành của ứng tác là một cấu trúc nhẹ nhàng cho phép nó hoạt động. Việc hiểu cấu trúc đó có thể giúp bạn tác động đến những người khác, đặc biệt khi bạn không đạt được kết quả mình tìm kiếm bằng khả năng nắm bắt suy nghĩ sắc sảo, lòng tích cực dễ lan tỏa và cách trình bày thông minh của mình. Trong những tình huống đó cũng như nhiều tình huống khác, bạn sẽ làm tốt hơn nếu bạn tuân theo ba nguyên tắc của sân khấu ứng tác: (1) Lắng nghe những đề nghị giúp đỡ; (2) Nói "Vâng và..."; và (3) Làm cho đối tác của bạn trông tốt hơn.

1. Lắng nghe các đề nghị

Ứng tác trên sân khấu không phải là một kẻ hoàn toàn xa lạ trên hành tinh kinh doanh. Các học giả như Keith Sawyer của Đại học Washington, Mary Crossan của Đại học Western Ontario và Patricia Ryan Madson giảng dạy tại Đai học Stanford đã nghiên cứu các chiều kích của nó và áp dụng khái niệm đó vào quản lý, đổi mới và thiết kế. Nhưng đa số các chuyên gia không nhìn vào một sân khấu ứng tác trong lĩnh vực bán hàng, cho dù là các nhân viên bán hàng giỏi ứng biến "có thể tạo ra những ý tưởng, kết hợp các thay đổi một cách nhanh chóng và dễ dàng, và có thể giao tiếp đầy hiệu quả, đầy thuyết phục trong khi thuyết trình bán hàng", một học giả trẻ đã nói.

Lý do của việc bỏ qua này có thể là di sản của hơn một trăm năm đào tạo về bán hàng. Từ ngày có các kịch bản được đánh dấu cẩn thận của NCR, các nhân viên bán hàng được dạy để "vượt qua các lời từ chối". Nếu khách hàng không muốn mua, công việc của bạn là xoay chuyển cô ấy, thuyết phục cô ấy rằng vấn đề mà cô đang đưa ra hoặc là không tồn tại hoặc là không quan trọng. Vượt qua những sự khước từ là một bước trong mọi quy trình bán hàng chính thức, đó là bước thường theo sau "thăm dò các khách hàng hàng đầu", "tuyển chọn các khách hàng hàng đầu" và "thuyết trình" – và cũng là bước đứng ngay trước bước "kết thúc". Nhưng bây giờ bán hàng đã thay đổi đáng kể, ý tưởng xoay chuyển người khác dường như đã bớt có giá trị, và có lẽ ít khả thi hơn trước đây.

Sân khấu ứng tác không có chỗ cho việc vượt qua những sự khước từ bởi vì nó được xây dựng trên một nguyên tắc hoàn toàn trái

ngược. “Sân khấu ứng tác được nuôi sống bằng việc lắng nghe những lời đề nghị giúp đỡ”, Salit nói.

Nguyên tắc đầu tiên của ngẫu hứng – nghe những lời đề nghị giúp đỡ – xoay quanh sự hòa hợp, để lại quan điểm của mình và sống trong quan điểm của người khác. Và để quán triệt kỹ năng ứng tác này, chúng ta phải suy nghĩ lại xem mình hiểu gì về những gì cần lắng nghe và những gì cấu thành lời đề nghị.

Xét về toàn bộ sự lắng nghe của chúng ta mỗi ngày vốn chiếm ¼ khoảng thời gian khi chúng ta thức, việc chúng ta bỏ qua kỹ năng này một cách nghiêm trọng là một điều đáng lưu ý. Như một triết gia người Mỹ, Mortimer Adler đã viết cách đây 30 năm:

Có bất cứ ai dạy cách lắng nghe ở bất cứ nơi nào không? Thật hết sức ngạc nhiên là có một giả định chung rằng khả năng lắng nghe tốt là một món quà tự nhiên và không cần đào tạo về kỹ năng này. Thật lạ thường khi trong thực tế chẳng hề có một nơi nào, một nỗ lực nào trong toàn bộ quá trình giáo dục đặt ra việc giúp các cá nhân học cách lắng nghe tốt.

Hãy tự hỏi một chút, thật ra có quá ít người trong số chúng ta có khả năng lắng nghe tốt. Đối với nhiều người trong chúng ta, đối lập với nói không phải là nghe. Đó là đợi chờ. Khi những người khác nói, chúng ta thường chia đôi sự chú ý của mình cho những gì họ đang nói lúc này và những gì họ sẽ nói kế tiếp, cuối cùng là việc gì cũng chỉ làm được nửa vời. Và một số ít những người chuyên nghiệp, bao gồm cả những người trong lĩnh vực có tác động đến người khác, thậm chí còn chẳng buồn đợi. Trong một nghiên cứu điển hình, các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng trong các cuộc hẹn khám bệnh, bác sĩ ngắt lời phần lớn bệnh nhân chỉ trong 18 giây đầu tiên khi bệnh nhân nói, điều đó thường ngăn cản bệnh nhân mô tả điều gì đưa cô ta đến phòng mạch ngay từ đầu.

Đó là lý do mà khóa đào tạo của Salit nhấn mạnh việc chậm lại và im lặng để mở lối cho việc lắng nghe được tốt hơn. Chúng tôi học điều này trong một bài tập khác, tên là “Sự im lặng kỳ lạ” mà trong đó tôi đóng cặp với một nhà điều hành truyền hình đứng đầu có thâm niên hơn tôi khoảng 10 năm. Quy luật là: Một người phải tiết lộ cho người kia một điều gì đó quan trọng đối với anh ta. Người kia phải giao tiếp bằng mắt trong suốt thời gian đó và sẽ trả lời – nhưng anh ta phải đợi 15 giây trước khi thốt ra từ đầu tiên.

Vị quản lý cao cấp đã cởi mở nỗi lòng nhiều hơn tôi mong đợi. Ông

kể với tôi rằng sau 32 năm làm một công việc có yêu cầu khắt khe, ông tự hỏi rằng liệu những gì mà ông đang làm có phải là những thứ ông nên làm suốt đời không và liệu đó có phải là lúc để ông rời khỏi vùng thảo nguyên có những con thú ăn thịt đồng loại của giới truyền thông ở New York không. Ông rươm rướm nước mắt trong khi nói, điều đó làm tôi thậm chí càng không thoải mái hơn cả lúc di chuyển theo điệu bebop với cô phó chủ tịch mang giày cao gót của công ty mỹ phẩm.

Khi ông nói xong, tôi phải trả lời. Nhưng chưa được. Tôi bắt đầu đếm ngược số giây trong đầu mình. *Mười lăm. Mười bốn. Mười ba. Không được ngưng giao tiếp bằng mắt. Mười hai. Mười một. Thật khổ sở. Mười. Khi nào sự điên rồ này mới chấm dứt?*

Nó thật sự chấm dứt. Nhưng 15 giây đó dài một cách lố bịch và thân mật một cách thật phiền toái. Và đó là những gì Salit muốn. Lắng nghe mà không có bất kỳ sự thân tình nào thì không phải là lắng nghe thật sự. Nó thụ động và mang tính giao dịch hơn là chủ động và cam kết. Thành thật lắng nghe có một chút giống như lái xe trên đường cao tốc trơn trượt dưới mưa. Tốc độ gây tai nạn chết người. Nếu bạn muốn đến đích của mình, bạn nên giảm tốc độ và đôi khi nhấn phanh. Ý tưởng cuối cùng, bà vừa nói vừa mở nút một chai Zen nhỏ trong phòng họp chật chội khi buổi học kết thúc, là "lắng nghe mà không làm bất cứ điều gì".

Đây là điều giúp cho sân khấu ứng tác hoạt động. Hãy tưởng tượng một cảnh có hai diễn viên. Người thứ nhất ngồi trên một chiếc ghế, hai tay đặt trên một tay lái vô hình, nói với bạn diễn của mình: "Phải chắc chắn là đã khóa cửa". Diễn viên thứ hai nghe không để làm gì. Cô chỉ nghe thế thôi. Công việc của cô trong tình huống đó là "thu nạp bất cứ điều gì và mọi thứ ai đó nói như một lời đề nghị mà bạn có thể làm gì đó đáp lại", Salit cho biết. Chiếc tay lái vô hình và chỉ thị "Phải chắc chắn là đã khóa cửa" tạo thành lời đề nghị. Diễn viên thứ hai phải chấp nhận và dựa vào nó. Có thể cô là một hành khách trên taxi. Có thể cô là một đứa bé trong ghế sau của chiếc xe gia đình. Có thể cô có một cánh tay bị gãy và không thể chạm được đến khóa cửa. Nhưng khả năng của cô nghe mà chẳng để làm gì là điều cho phép cảnh diễn tiếp tục.

Một khi chúng ta lắng nghe theo phương pháp mới và thân tình hơn này, chúng ta bắt đầu nghe được những thứ mà có thể chúng ta đã bỏ lỡ. Và nếu chúng ta lắng nghe theo cách này trong suốt những nỗ lực tác động đến người khác, chúng ta nhanh chóng nhận ra rằng những gì có vẻ bề ngoài giống như sự phản đối thường là những lời đề nghị được ngụy trang.

Lấy một ví dụ đơn giản. Giả sử bạn đang quyên góp tiền cho một tổ chức từ thiện và bạn bảo anh rể của mình đóng góp 200 đô-la. Ông này có thể từ chối nhưng ông không thể chỉ nói thế thôi. Khả năng cao hơn là ông sẽ nói: "Xin lỗi, anh không thể góp 200 đô-la". Đó là một lời đề nghị và có lẽ ông vẫn có thể góp một số tiền ít hơn. Hoặc ông có thể nói: "Không, anh không thể góp ngay lúc này", đó cũng là một lời đề nghị và động thái hiển nhiên là bám vào từ "ngay lúc này" và hỏi khi nào thì có thể tốt hơn. Nhưng cả câu là một lời đề nghị, có lẽ để ông đóng góp theo một cách khác như làm tình nguyện viên. "Các lời đề nghị đến dưới mọi hình thức và kích cỡ", Salit nói. Nhưng cách duy nhất để nghe chúng là thay đổi cách bạn lắng nghe và rồi thay đổi cách bạn trả lời.

Quay trở lại với bài tập soi gương của tôi với cô quản lý ở công ty mỹ phẩm. Những gì mỗi chúng tôi làm trong bài tập đó là chấp nhận lời đề nghị. Chúng tôi không có quyền lựa chọn sự phản đối. ("Không đời nào, thưa cô, tôi sẽ không làm thế với cùi chỏ của mình!"). Và một khi chấp nhận các quy tắc ấy, chúng tôi rơi vào một điệu múa ba lê nhịp nhàng nhưng kỳ cục. Cuối cùng, khi chuông reo để chúng tôi trao đổi lại vai trò, các hành động của chúng tôi trơn tru đến nỗi một người ngoài chắc chắn không thể bảo ai là người dẫn dắt và ai là người theo sau – đó là điểm chính trong nguyên tắc đầu tiên của ứng tác. Nhưng Johnstone đã nhận xét: "Những người ứng biến giỏi dường như có khả năng ngoại cảm, mọi thứ trông như được sắp xếp trước. Đó là vì họ chấp nhận tất cả những lời đề nghị dành cho họ".

2. Nói "Vâng và..."

"Đại dương những sự khước từ" mà chúng ta đối mặt hàng ngày trong bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại ném rất nhiều những lời từ chối vào bờ của chúng ta. Nhưng chúng ta cũng ném trả lại những lời từ chối của chính mình nhiều hơn là chúng ta nhận biết. Sân khấu ứng tác thôi thúc các diễn viên kiểm tra thái độ của họ và thay vào đó nói "Vâng và...".

Giống như người thợ làm đồ gốm học cách đặt đất sét ở giữa bàn xoay hay một người chơi tennis học cách kìm kẹp thích hợp, các nghệ sĩ ứng tác học nói "Vâng và..." như một kỹ năng căn bản. Nguyên tắc thứ hai này của ứng tác phụ thuộc vào sự hăng hái, đặc biệt là phẩm chất tích cực.

Nhưng tích cực ở đây không phải là tránh lời từ chối. Và cũng không phải chỉ giản đơn nói vâng. "Vâng và..." mang một sức mạnh đặc biệt và điều này sẽ trở nên rõ hơn khi chúng ta đối

chiếu với người anh em xấu xa của nó: “Vâng, nhưng…”.

Gần như mỗi lớp sân khấu ứng tác đều có bài tập sau dưới những hình thức khác nhau. Trong các buổi học của Salit, chúng tôi không làm bài tập này nhưng bà cho tôi xem khi ghé thăm văn phòng của tôi vài tháng trước. Bài tập liên quan đến hai người đang lên kế hoạch cho một cuộc gặp mặt giả định, ví dụ như họp lớp trung học. Mỗi người bắt đầu với một đề nghị, chẳng hạn “Hãy tổ chức cuộc họp lớp trung học của chúng ta ở Las Vegas”. Mỗi một lời nói sau đó của cả hai người tham gia đều phải bắt đầu với “Vâng, nhưng…”. Cách này thường mở ra một cuộc đối thoại như thế này:

- Hãy tổ chức cuộc họp lớp trung học của chúng ta ở Las Vegas.

- Vâng, nhưng sẽ quá đắt đỏ cho một số người.

- Vâng, nhưng như thế thì chỉ những người thực sự muốn có mặt sẽ đến dự.

- Vâng, nhưng một số bạn học của chúng ta không chơi bài bạc.

- Vâng, nhưng có nhiều thứ để làm hơn là chỉ chơi xì dách.

- Vâng, nhưng ngay cả nếu không đánh bài, đó vẫn không phải là nơi tuyệt hảo cho những ai muốn đem theo gia đình.

- Vâng, nhưng cuộc họp mặt sẽ tốt hơn nếu không có trẻ con.

- Vâng, nhưng nếu người ta không tìm được dịch vụ chăm sóc em bé tại nhà, họ sẽ không tham dự.

…

Quá trình lên kế hoạch cứ quay tròn, nhưng không có gì xảy ra và không người nào dịch chuyển.

Rồi những người tham gia làm theo một cách khác để thay cho cách đó, và liên từ mang tính hủy hoại “nhưng” được thay bằng người anh em ruột mang tính bao gồm của nó, từ “và”. Phiên bản này có thể xảy ra như sau:

- Hãy tổ chức cuộc họp lớp trung học của chúng ta ở Las Vegas.

- Vâng, và nếu nó quá đắt đỏ cho một số người chúng ta có thể quyên góp tiền hoặc tổ chức các chuyến đi bằng đường bộ.

- Vâng và nếu chúng ta bắt đầu sớm, chúng ta có thể giữ được một nhóm phòng ở một khách sạn cho chiết khấu dựa trên số lượng."

- Vâng, và đối với các gia đình có trẻ em và những người không đánh bài, chúng ta có thể tổ chức các hoạt động tập thể suốt ngày.

- Vâng, và nếu chúng ta có đủ người, chúng ta có thể dành ra một số tiền để trả cho những người giữ trẻ để các bố mẹ có thể tự do đi chơi một đêm.

- Vâng và những ai muốn có thể cùng nhau đi xem một buổi biểu diễn.

…

Thay vì xoáy xuống thành nỗi chán nản, đường xoắn ốc "Vâng và…" hướng lên trên về phía tích cực. Khi ngưng lại, bạn đã có một bộ các lựa chọn chứ không phải là một cảm giác công cốc.

Chắc chắn, có rất nhiều lúc trong cuộc sống ta cần phải nói "Không". Tuy nhiên, khi tác động đến người khác, vị trí mặc định tốt nhất là nguyên tắc thứ hai này của sân khấu ứng tác. Và các lợi ích của nó trải dài vượt qua bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại.

"'Vâng và…' không phải là một kỹ thuật. Đó là một cách sống", Salit nói.

3. Làm cho đối tác của bạn trông tốt lên

Mùa hè năm 2012, hai người khổng lồ trong lĩnh vực tác động đến người khác qua đời. Người đầu tiên là Roger Fisher, một giáo sư của Trường Luật Harvard và là một nhà tư vấn ngoại giao hành nghề tự do. Năm 1981 ông là đồng tác giả của cuốn "Để thành công trong đàm phán", tác phẩm về đàm phán có tầm ảnh hưởng lớn nhất cho đến giờ. Đóng góp nổi bật của Fisher là khái niệm "đàm phán nguyên tắc", nó đề ra mục đích của cuộc đàm phán không phải là làm cho bên kia thua mà là giúp họ thắng, nếu có thể. Ý tưởng này nhanh chóng trở thành từ tốc ký là "cùng thắng" đã biến đổi ngành giáo dục kinh doanh và pháp lý. Cho đến nay, nhiều người xem đàm phán như một trò chơi có tổng bằng 0, nơi các bên giành giật nhau thị phần lớn nhất của một chiếc bánh cố định. Nhưng tác phẩm của Fisher thúc đẩy các sinh viên kinh doanh và sinh viên luật, cũng như những người lớn tuổi hơn trong các tổ chức dàn xếp lại các cuộc chạm mặt này như những trò chơi có tổng lớn hơn 0, nơi chiến thắng của một người không

dựa trên thất bại của kẻ khác. Nếu mỗi bên nhìn qua vị trí của bên kia để biết lợi ích thực tế của họ và tạo ra các lựa chọn vì lợi ích của cả hai bên, cuộc đàm phán có thể kết thúc với hai bên đều đạt được kết quả tốt hơn lúc bắt đầu.

Người khổng lồ thứ hai qua đời ở tuổi 79 là người đã đưa phần cốt lõi trong ý tưởng của Fisher đến với một số lượng khán giả thậm chí còn nhiều hơn. Năm 1989, Stephen R. Covey viết "Bảy thói quen của người thành đạt", tác phẩm đã bán được hơn 25 triệu bản. Thói quen thứ tư trong danh sách của Covey là "Lợi người – lợi ta". Thiết lập thói quen này thật không dễ, ông thừa nhận, bởi vì "hầu hết mọi người đã khắc sâu vào đầu mình tâm lý Thắng/Thua từ lúc mới sinh ra". Nhưng cách duy nhất để gây ảnh hưởng đến người khác là áp dụng "một hệ thống lý trí cùng tâm hồn liên tục tìm kiếm lợi ích chung trong các mối tương tác giữa con người".

Nhờ ảnh hưởng của Fisher và Covey, "cùng thắng" đã trở thành một thứ không thể thiếu trong tất cả các tổ chức trên toàn thế giới, dù mọi người nói nhiều hơn làm. Có một cách giải thích cho sự tách rời giữa lời nói và việc làm – đó là sự biến động mà tôi đã giải thích trong Chương 3. Trong điều kiện bất đối xứng thông tin, kết quả thường là thắng-thua. Rốt cuộc khi tôi biết nhiều hơn bạn, tôi có thể đạt được điều tôi muốn bằng cách nện bạn. Và bởi vì sự bất đối xứng thông tin là điều kiện quyết định doanh thu bán hàng trong một thời gian dài như thế, bộ nhớ cơ bắp của chúng ta thường đưa chúng ta đi theo hướng đó. Nhưng với sự xuất hiện của sự bình đẳng thông tin (hoặc ít nhất là một cái gì đó gần gần như vậy), các bản năng phát triển trong một môi trường khác có thể đưa chúng ta đến một con đường sai lầm. Khi người bán và người mua cùng có vị trí ngang bằng nhau, việc thúc ép để thắng-thua hiếm khi dẫn đến một chiến thắng của bất cứ bên nào, và thường kết thúc với việc cả hai cùng thua.

Sân khấu ứng tác là một cách làm mới cách suy nghĩ của chúng ta: Một phương pháp chia sẻ thế giới quan của Fisher và Covey. Tuy nhiên, ta cũng cần định hướng nó lại cho phù hợp với thời đại mà nhiều người trong chúng ta đã ngày càng bị gây tê trong việc "cùng thắng" vì phải thường xuyên nghe về nó nhưng hiếm khi được trải nghiệm tình huống đó. Dưới thương hiệu của Cathy Salit và nhà hát Second City, các diễn viên phải tuân theo quy tắc này: Làm cho bạn diễn của bạn trông tốt hơn. Các nghệ sĩ của sân khấu ứng tác từ lâu đã hiểu rằng làm cho bạn diễn của mình tỏa sáng sẽ giúp cả hai tạo ra được một cảnh tốt hơn. Làm cho bạn diễn của bạn trông tốt hơn không làm cho bạn trông tệ đi mà thật sự làm

cho bạn trông tốt hơn. Việc đó đánh tan tư duy nước đôi, hoặc cái này – hoặc cái kia vốn không đạt được gì và thay thế tư duy ấy bằng văn hóa rộng lượng, sáng tạo và có tiềm năng. Nguyên tắc thứ ba này của sân khấu ứng tác – làm cho đối tác của bạn trông tốt hơn – đòi hỏi cũng như cho phép sự rõ ràng trong việc phát triển các giải pháp mà không ai nghĩ ra được trước đó.

Để minh họa cho nguyên tắc này, Salit bảo chúng tôi tìm các đối tác mới. Đối tác của tôi lần này là một phụ nữ thân thiện khoảng 40 tuổi, đang làm việc cho một công ty dịch vụ tài chính lớn. Trong bài tập có tên gọi "Tôi tò mò" này, chúng tôi chọn một vấn đề gây tranh cãi có thể dẫn đến các ý kiến thuận và chống (ví dụ như Cần sa có phải là thứ hợp pháp không? Án tử hình có nên được bãi bỏ không?). Rồi mỗi người chúng tôi chọn một bên, với người này cố thuyết phục người kia theo quan điểm của mình. Người kia phải trả lời, nhưng lời khuyên ở đây là chỉ được trả lời bằng các câu hỏi. Các câu hỏi phải thành thật, không phải là những ý kiến úp mở (ví dụ như Việc chỉ có những người đần độn mới chia sẻ quan điểm của bạn có gây khó khăn cho bạn không?). Đó cũng không được là những câu hỏi có-không (ví dụ như Tôi nói đúng, phải không?). Nếu đối tác của mình vi phạm bất cứ quy định nào, chúng tôi sẽ rung chuông để thông báo sự vi phạm đó cho cả nhóm.

Tôi bắt đầu với vai trò người hỏi, và đối tác của tôi giữ một vị trí trong cuộc tranh cãi về chính trị đã bị lãng quên từ lâu ở Mỹ, hôm nay lại tình cờ xuất hiện trên trang nhất ngay trong ngày hội thảo của chúng tôi.

Tôi đáp ứng yêu cầu đầu tiên của bà với một câu hỏi với cấu trúc "Thật sao?", về mặt kỹ thuật đó là một câu hỏi nhưng không chính xác là một câu hỏi đúng như tinh thần của bài tập. Vì vậy, tôi rút lại và hỏi một câu hỏi thực sự.

Bà trả lời và mở rộng luận điểm của mình.

Cố nhớ tầm quan trọng của việc chậm rãi, tôi ngưng lại, hít một hơi và bắt đầu câu hỏi với "Nhưng còn về…?".

Tốt hơn một chút.

Rồi bà chuyển sang một dòng lý luận khác.

Không chờ đợi và thậm chí cũng không hề biết mình đang nói gì, tôi thở hổn hển: "Hẳn là bà đang đùa rồi!".

Reng!

Tôi bị phạt kết thúc khi cuộc chơi được bốn phút.

Bây giờ đến lượt bà ấy vào vai trò là người hỏi. Có lẽ vì đã nhìn thấy tôi tội nghiệp như thế nào, bà thực hiện vai trò của mình nhanh nhẹn hơn. Bất cứ khi nào tôi đưa ra một luận điểm, câu trả lời đầu tiên của bà là "Thú vị quá!". Thủ đoạn này cho bà thời gian để tìm một câu hỏi, nhưng đồng thời nó cũng xoay cánh chong chóng thời tiết sang một hướng thân thiện hơn. Và khi bà đặt câu hỏi, tôi phải dừng lại một chút, để suy nghĩ tìm ra một câu trả lời thông minh.

Ý tưởng ở đây không phải là để thắng, mà là để học hỏi. Và khi cả hai bên nhìn nhận các cuộc chạm trán của họ như những cơ hội để học hỏi, khao khát đánh bại kẻ khác khó lòng sống được. Các câu hỏi, như chúng ta đã thấy sự hiệu nghiệm của chúng trong cả việc tự nói chuyện theo hình thức nghi vấn lẫn rao hàng hiệu quả, đã thay đổi các quy tắc của sự kết nối và do đó thay đổi luôn bản chất của chính sự tương tác. Cuộc đối thoại trở nên gần giống với một màn khiêu vũ và bớt giống một trận đấu vật hơn. Đó là điều mà Alfred Fuller, người sáng lập Công ty Dụng cụ Vệ sinh Fuller đã dự cảm nhiều năm trước khi sân khấu ứng tác được phát minh. "Đừng bao giờ tranh cãi", ông viết. "Thắng một lý lẽ có nghĩa là mất một cuộc bán hàng".

Việc làm cho đối tác của bạn, người mà bạn đang bán hàng cho anh ta, trông tốt hơn đã trở nên thậm chí càng quan trọng hơn thời của Fuller. Trở lại thời xưa, những người bán hàng vô liêm sỉ không phải nghĩ ngợi nhiều về việc khiến cho người mua trông tồi tệ. Người mua thường chẳng có nơi nào để đi và người nào để kể. Ngày nay, nếu bạn làm ai đó trông tồi tệ, họ có thể kể với cả thế giới. Nhưng nếu bạn làm cho họ trông tốt hơn, họ cũng có thể kể với cả thế giới về điều đó.

"Trên sân khấu ứng tác bạn không thể bắt bất cứ ai làm theo ý mình. Đó là ép buộc chứ không phải sáng tạo", Salit nói. "Khi bạn đưa ra các đề nghị, chấp nhận các đề nghị và một cuộc đối thoại thì một mối quan hệ, một cảnh diễn và các khả năng khác sẽ phát sinh".

Bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại cũng hoạt động theo cách giống như cách vận hành trên sân khấu ứng tác. Nếu bạn huấn luyện đôi tai của mình nghe những lời đề nghị, nếu bạn trả lời những người khác với "Vâng và..." và nếu

bạn luôn cố làm cho đối tác của mình trông tốt hơn, các khả năng sẽ xuất hiện.

THÙNG HÀNG MẪU

Ứng tác

Năm giây

Mười chín thế kỷ trước một triết gia của Hy Lạp, Epictetus nói: "Tự nhiên đã ban cho con người một cái lưỡi nhưng hai cái tai, điều đó có nghĩa là chúng ta phải nghe nhiều hơn nói gấp đôi".

Thật không may, chẳng mấy người nghe theo ông.

Bạn có thể tránh sai lầm của họ bằng cách nghe lời chỉ bảo của Epictetus một cách nghiêm túc. Một trong những cách giản đơn nhất để làm điều đó – tức giảm tỷ lệ nói so với nghe – là chỉ cần chậm lại.

Hãy chỉ định một ngày trong tuần này là ngày chậm rãi của bạn. Rồi khi bạn nói chuyện với ai đó, dành năm giây trước khi trả lời. Hãy tỏ ra nghiêm túc trong mọi cuộc đối thoại. Thoạt đầu hơi kỳ cục và người nói chuyện với bạn có thể tự hỏi liệu có phải bạn vừa bị rối loạn tâm thần. Nhưng việc dừng thêm một vài giây nữa để trả lời có thể giúp trau dồi kỹ năng lắng nghe của bạn rất giống với cách bạn thưởng thức một miếng sô-cô-la – thay vì ăn nó ngấu nghiến, bạn có thể tự cải thiện khẩu vị của bạn. Và nếu một ngày là quá nhiều thì bắt đầu ít hơn, thử làm trong một tiếng vậy.

Lainie Heneghan, một nhà tư vấn người Anh, người ủng hộ phương châm mà bà gọi là "lắng nghe triệt để", cung cấp một vài cách để kiểm tra xem bạn đã chậm lại đủ chưa. Liệu người đối thoại với bạn đã thật sự nói xong chưa? Liệu mọi người có trình bày hết quan điểm của mình tại bàn họp mà không bị bạn ngắt quãng? Liệu họ có thời gian để hít một hơi trước khi bạn lên tiếng? Chậm lại một chút có thể đưa bạn đi xa hơn.

Nói "Vâng và..."

Một bài tập sân khấu ứng tác là "Trò chơi Quảng cáo". Cách chơi như thế này.

Chọn bốn hay năm người tham dự. Rồi yêu cầu họ nghĩ ra một sản phẩm mới và lên kế hoạch cho chiến dịch quảng cáo sản phẩm đó. Khi người chơi đóng góp lời chứng thực hoặc các minh họa hay

khẩu hiệu, họ phải bắt đầu mỗi câu với "Vâng và…", buộc họ phải xây dựng các bước trên ý tưởng trước đó. Bạn không thể bác bỏ những gì đồng nghiệp bạn nói. Bạn không thể bỏ qua. Và bạn không nên lên kế hoạch trước. Chỉ nói "Vâng và…", chấp nhận những gì người trước bạn đề nghị và sử dụng nó để xây dựng một chiến dịch thậm chí còn tốt hơn.

"Có những người thích nói "Vâng," và có những người thích nói "Không," Keith Johnstone viết. "Những người nói 'Vâng' sẽ được đền đáp bằng những cuộc phiêu lưu họ có được. Những người nói 'Không' được đền đáp bằng sự an toàn họ đạt được".

Chơi trò "mỗi lúc một từ"

Đây là một trò chơi sân khấu ứng tác khác đã được biến thể nhiều lần. Các quy tắc thật đơn giản: Sáu trong tám người ngồi thành một vòng tròn và cùng sáng tác một câu chuyện. Khó khăn là mỗi người chỉ có thể thêm một từ và phải chờ đến lượt mình.

Trong Sân khấu ứng tác cho Người kể chuyện, Johnstone mô tả một buổi làm việc với hai cộng sự trợ giúp ông. Ông bắt đầu với từ "Sally" và những từ theo sau là như thế này:

- Sẽ …

(Đến lượt tôi trở lại, và tôi khuấy mọi thứ lên:) Nổi điên

- Bởi vì …

- Bố …

- Cô ấy …

- Muốn …

- Để …

- Con ngựa …

- Của …

- Mình …

- Vào …

- Chuồng …

- Của …

- Cô …

Johnstone nói: "Một số câu chuyện như thế này có thể thất bại chỉ sau một câu, nhưng một số khác có thể tự hoàn tất chúng". Tuy nhiên các câu chuyện đã cho thấy rằng bài tập này thật tuyệt vời để giúp bạn có thể nghĩ nhanh và điều chỉnh tai mình về phía những đề nghị.

Lên danh sách quyền lực của các câu hỏi

Một trong các bài tập trong các buổi làm việc với Salit mà tôi thích nhất là "Tôi tò mò", nó xứng đáng để copy cho chính bạn.

Tìm một đối tác, rồi chọn một vấn đề gây tranh cãi có hai mặt khác nhau và đối lập với nhau. Trước khi bắt đầu, bảo đối tác của bạn quyết định về lập trường của mình đối với vấn đề đó. Bạn sẽ chọn lập trường ngược lại. Khi cô ấy quyết định xong, bạn chỉ có thể trả lời bằng các câu hỏi – không dùng câu khẳng định, lý lẽ ngược lại hay lời lăng mạ.

Những câu hỏi này cũng phải tuân theo ba quy luật sau: (1) Bạn không thể hỏi câu hỏi có-không; (2) Các câu hỏi của bạn không được thể hiện các ý kiến úp mở; (3) Đối tác của bạn phải trả lời từng câu hỏi.

Thông qua thực hành, bạn sẽ học được cách sử dụng hình thức nghi vấn để gia tăng sự phấn chấn và kết nối được với cả đối tác và với chính mình.

Hãy đọc những sách này

Sân khấu ứng tác: Ứng tác và sân khấu (tức Impro: Improvisation and the Theatre) của Keith Johnstone. Nếu sân khấu ứng tác có một Lenin – một nhà cách mạng nói rất hay, người cung cấp nền móng trí tuệ cho cả một phong trào – thì đó chính là Johnstone. Sách của ông không phải lúc nào cũng dễ đọc. Nó giống một tiểu luận triết học với mục đích làm sách hướng dẫn. Nhưng đó là một cuốn sách vỡ lòng tuyệt vời giúp người đọc nắm bắt các nguyên tắc cơ bản về ứng tác.

Ứng tác dành cho sân khấu (tức Improvisation for the Theater) của Viola Spolin. Nếu sân khấu ứng tác có một Eve – người có mặt từ lúc mới có con người, dù trong trường hợp này không cần một Adman và không bị quyến rũ – thì đó là Viola Spolin. Cuốn sách

này ra đời cách đây 50 năm nhưng số bản cập nhật của nó vẫn luôn thuộc hàng bán chạy, bao gồm hơn 200 bài tập về sân khấu ứng tác của Spolin.

Khởi xướng các cuộc đối thoại: Ứng tác trong diễn thuyết hằng ngày (tức *Creating Conversation: Improvisation in Everyday Discourse*) của R. Keith Sawyer. Sawyer là một học giả hàng đầu về tính sáng tạo. Trong cuốn sách năm 2001 này, ông nhằm vào các cuộc đối thoại hằng ngày của chúng ta và chỉ ra rằng những trao đổi thường ngày như thế có nhiều điểm chung với nhạc jazz, kịch trẻ em, và sân khấu ứng tác như thế nào. Một tác phẩm khác của Sawyer cũng đáng đọc là: Cảm hứng nhóm: Sức mạnh sáng tạo của sự hợp tác (tức Group Genius: The Creative Power of Collaboration).

Sự từng trải trên sân khấu ứng tác: Không chuẩn bị, chỉ có mặt (tức *Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up*) của Patricia Ryan Madson. Madson, người dạy bộ môn kịch ở Đại học Stanford cho đến năm 2005, cung cấp đến 13 câu cách ngôn rút ra từ sân khấu ứng tác mà độc giả có thể áp dụng vào công việc và cuộc sống của họ.

Niên giám Ứng tác của Second City (tức *The Second City Almanac of Improvisation*) của Anne Libera. Một phần là lịch sử của thế giới giải trí, phần kia là hướng dẫn về sân khấu ứng tác, niên giám này lập biểu đồ tăng trưởng của Second City, huyền thoại về sân khấu ứng tác. Tác phẩm bao gồm các bài tập thú vị, các trích dẫn khiêu khích và rất nhiều hình ảnh của những diễn viên hài nổi tiếng khi họ còn rất trẻ.

Hãy dùng ngón tay cái của bạn

Đây là một hoạt động nhóm mà bạn có thể sử dụng để ghi nhớ một điểm. Bạn sẽ cần thêm ít nhất hai người để cùng tham dự với bạn.

Cho mọi người bắt cặp với nhau. Rồi yêu cầu mỗi cặp "nắm các ngón tay của bàn tay phải lại và giơ ngón cái lên". Rồi đưa ra một chỉ thị duy nhất: "Bây giờ gập ngón cái của đối tác của bạn xuống". Giữ im lặng và đợi các cặp hoàn tất nhiệm vụ này.

Hầu hết những người tham gia sẽ cho rằng chỉ thị của bạn có nghĩa là họ phải vật nhau bằng ngón tay cái. Tuy nhiên, có nhiều cách khác để hạ ngón tay cái của đối tác của mình xuống. Họ có thể yêu cầu một cách nhẹ nhàng. Họ có thể duỗi các ngón tay của

mình ra và gập ngón cái vào trong lòng bàn tay của đối tác. Và v.v.

Bài học ở đây là thông thường, khởi điểm của chúng ta là cạnh tranh với nhau – một cách tiếp cận thắng-thua, chẳng được gì chứ không phải là cách tiếp cận tất cả cùng thắng, với tổng lớn hơn 0 của ứng tác. Trong đa số tình huống có liên quan tới tác động đến người khác, chúng ta có nhiều cách để hoàn tất công việc của mình, mà phần lớn các cách đó có thể giúp cho đối tác của bạn trông tốt hơn trong quá trình tác động này.

Chương 9
Phục vụ

Nếu bạn muốn đi từ thành phố này đến thành phố khác ở Kenya, chắc chắn bạn sẽ phải bước lên một chiếc matatu, một loại xe buýt nhỏ hoặc xe tải nhỏ 14 chỗ ngồi vốn là phương tiện chuyên chở đường dài chính của đất nước này. Và nếu bạn lên một chiếc matatu thật thì hãy chuẩn bị cho nỗi khiếp sợ. Một gã trai trẻ sau tay lái của một chiếc xe chạy nhanh thì có thể gây nguy hiểm ở bất cứ nước nào, nhưng người Kenya nói rằng tài xế matatu đặc biệt mất phương hướng. Giống như bước ra từ truyện *Một ca kỳ lạ của Tiến sĩ Jekyll và Ông Hyde*, những người đàn ông Kenya tốt bụng và điềm đạm trở thành quỷ dữ với đôi mắt hoang dã, chạy quá tốc độ giới hạn và đặt cuộc sống của hành khách, cũng như của chính mình vào nguy hiểm. Và hậu quả là Kenya trở thành một trong những nước có tỷ lệ tử vong vì tai nạn giao thông tính trên đầu người cao nhất thế giới.

Ở các nước đang phát triển, số lượng người chết vì tai nạn giao thông ngày nay ngang bằng với số lượng người chết vì sốt rét. Trên cả địa cầu, mỗi năm gần 1,3 triệu người chết vì tai nạn giao thông, khiến thương vong giao thông trở thành nguyên nhân thứ chín dẫn đến cái chết trên thế giới. Tổ chức Y tế Thế giới dự đoán rằng đến năm 2013, nó sẽ là kẻ giết người đứng thứ năm, cao hơn cả HIV/AIDS, tiểu đường, chiến tranh và nạn bạo lực.

Các quốc gia như Kenya kêu gọi một số biện pháp khắc phục vấn đề này. Họ có thể giảm các giới hạn tốc độ, sửa chữa các con đường bị hư hại và nguy hiểm, khuyến khích sử dụng dây an toàn cài ghế, lắp đặt các bơm tốc độ và đàn áp thẳng tay những tài xế say rượu. Rất nhiều các biện pháp thế này có thể giảm thiệt hại về người, nhưng tất cả đều đòi hỏi phải có tiền từ công quỹ hoặc các biện pháp thận trọng để người dân tuân thủ – cả hai đều đang thiếu nguồn cung.

Vì vậy trong một nghiên cứu thực địa tài tình, hai nhà kinh tế học của Đại học Georgetown, James Habyarimana và William Jack, đã nghĩ ra một phương pháp để thay đổi hành vi của các tài xế Kenya liều mạng. Làm việc với các hợp tác xã là chủ sở hữu của những chiếc xe, Habyarimana và Jack tuyển dụng 2.276 tài xế matatu. Họ chia mọi người thành hai nhóm. Các tài xế với những chiếc xe có số xe đăng ký tận cùng là số chẵn trở thành nhóm đối chứng. Các tài xế có số xe đăng ký tận cùng là số lẻ thì tham dự vào một cuộc can thiệp độc đáo. Trong mỗi chiếc xe, các nhà nghiên cứu đặt năm miếng dán bằng tiếng Anh và tiếng Kiswahili (quốc ngữ của Kenya). Một vài miếng dán này chỉ bao gồm chữ, giống như những miếng dưới đây.

Don't just sit there as he drives
dangerously! STAND UP. SPEAK UP. NOW!
Je, ukiendeshwa vibaya, utafika?
KAA MACHO. KAA CHONJO. TETA!

Đừng chỉ có ngồi đó trong khi anh ta lái xe bạt mạng như vậy! ĐỨNG LÊN. CẤT TIẾNG NÓI. NGAY!

Này, nếu anh ta lái xe bất cẩn thế thì anh có đến được nơi cần đến không? TỈNH TÁO LẠI! ỔN ĐỊNH LẠI! NÓI!

Những miếng khác ngoài chữ ra còn kèm theo "hình ảnh rõ ràng và khủng khiếp của các bộ phận cơ thể bị cắt đứt". Tất cả thôi thúc các hành khách phải hành động – khẩn nài các tài xế đi chậm lại, lớn tiếng phàn nàn khi anh ta cố điều khiển xe chạy nhanh và dễ gây tai nạn, thậm chí hăm dọa anh ta cho đến khi anh ta vận hành chiếc matatu giống như Tiến sĩ Jekyll ôn hòa thay vì làm lão Hyde điên khùng. Các nhà nghiên cứu gọi chiến lược của họ là "hạch hỏi và quở trách".

Qua một năm, nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng các hành khách ngồi trên những chiếc matatu mang những miếng dán thì có khả năng hạch hỏi các tài xế nhiều gấp ba lần so với những người đi những chiếc matatu không có miếng dán. Nhưng liệu nỗ lực của các hành khách to mồm này có tác động được đến các tài xế hay lại tác động ngược đến sự an toàn của chuyến đi của họ?

Để tìm câu trả lời, các nhà nghiên cứu kiểm tra cơ sở dữ liệu về những ca bồi thường tai nạn của các công ty bảo hiểm có bao gồm matatu trong chương trình bảo hiểm của họ. Kết quả là: Tất cả các đơn xin bồi thường bảo hiểm đối với những chiếc xe có miếng dán giảm đi gần 2/3 so với năm ngoái. Các đơn bồi thường cho tai nạn nghiêm trọng (liên quan đến bị thương và chết) giảm hơn 50%. Và căn cứ trên các cuộc phỏng vấn theo dõi sau đó do các nhà nghiên cứu thực hiện với tài xế, rõ ràng nguyên nhân của sự sụt giảm đáng mừng này chính là các nỗ lực thuyết phục lớn tiếng của hành khách.

Nói cách khác, thêm một vài miếng dán vào những chiếc xe buýt mini đã tiết kiệm nhiều tiền hơn và cứu sống được nhiều người hơn bất cứ nỗ lực nào mà chính quyền Kenya đã thử. Và cơ chế làm việc ở đây là các miếng dán tác động đến hành khách và hành khách tác động đến tài xế – cung cấp một cách thức hữu ích để chúng ta có thể hiểu kỹ năng thứ ba và là kỹ năng cuối cùng đối với việc tác động đến người khác: phục vụ.

Bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại rốt cuộc đều là phục vụ. Nhưng "phục vụ" không chỉ là mỉm cười với khách hàng khi họ bước vào cửa hàng của bạn hoặc chỉ là giao một chiếc bánh pizza trong vòng ba mươi phút, dù cả hai việc đều quan trọng trong lĩnh vực thương mại. Thay vào đó, có một định nghĩa về phục vụ, rộng hơn, sâu hơn và siêu việt hơn – đó là cải thiện cuộc sống của người khác, và rồi cải thiện thế giới. Việc tác động đến mọi người có thể giúp chúng ta đạt được những điều lớn hơn và lâu dài hơn theo cách tốt nhất chứ không chỉ đơn thuần là trao đổi nguồn lực. Khả năng việc đó xảy ra cũng cao hơn nếu chúng ta đi theo hai bài học cơ bản từ sự chiến thắng của miếng dán trên matatu: Hãy làm việc đó một cách cá nhân và có mục đích.

Biến nó thành việc cá nhân của bạn

Các bác sĩ X-quang có một cuộc sống nghề nghiệp cô đơn. Không giống như nhiều bác sĩ khác, những người sử dụng phần lớn thời gian trong ngày của mình để tương tác với bệnh nhân, các bác sĩ X-quang thường ngồi một mình trong những căn phòng chiếu sáng mờ mờ hoặc gập người trên máy tính đọc phim X-quang, CT và MRI. Sự cô lập như vậy có thể làm cùn đi sự thích thú đối với công việc của những bác sĩ tay nghề cao này. Và tệ hơn, nếu công việc bắt đầu trở nên vô cảm và máy móc, nó có thể làm giảm hiệu quả thực tế của họ.

Vài năm trước, một bác sĩ X-quang trẻ người Israel tên là Yehonatan Turner đã có một ý niệm mơ hồ về cách tác động đến các đồng nghiệp của mình, giúp họ làm công việc của họ với niềm thích thú và kỹ năng cao hơn. Turner làm việc với tư cách là bác sĩ thường trú tại Trung tâm Y khoa Shaare Zedek ở Jerusalem. Với sự đồng ý của bệnh nhân, anh sắp xếp chụp hình chân dung cho khoảng 300 người đến chụp cắt lớp điện toán (CT). Rồi anh lên danh sách một nhóm các bác sĩ X-quang tham gia thí nghiệm, những người này không biết về đề tài anh đang nghiên cứu.

Khi các bác sĩ X-quang ngồi tại máy vi tính của mình, mở các hình chụp CT của các bệnh nhân này lên để đánh giá, chân dung của bệnh nhân tự động xuất hiện kế bên hình chụp CT. Sau khi đánh giá xong, các bác sĩ hoàn tất một bảng câu hỏi. Tất cả đều thuật lại rằng họ cảm thấy "đồng cảm hơn với bệnh nhân sau khi nhìn thấy ảnh của các bệnh nhân này" và họ đã kiểm tra hình chụp tỉ mỉ hơn. Nhưng đến ba tháng sau, sức mạnh thật sự của ý tưởng của Turner mới tự bộc lộ.

Một trong những kỹ năng khiến cho các bác sĩ X-quang xuất sắc tách biệt với những người ở mức trung bình chính là khả năng nhận biết hay còn được gọi là "các phát hiện ngẫu nhiên". Họ tìm ra những bất thường trên một hình chụp mà bác sĩ đã không tìm kiếm và không liên quan đến căn bệnh mà bệnh nhân đang được điều trị. Chẳng hạn, giả sử tôi nghi ngờ mình bị gãy tay và tôi đến bệnh viện chụp X-quang. Công việc chính của bác sĩ là xem liệu xương khuỷu tay của tôi có gãy không. Nhưng nếu cô ấy cũng bắt gặp một u nang kế khuỷu tay của tôi thì đó là một "phát hiện ngẫu nhiên". Turner chọn ra 41 hình chụp CT có đính kèm ảnh chân dung mà trong đó các bác sĩ X-quang đã có các phát hiện ngẫu nhiên và ba tháng sau đưa cho cũng nhóm bác sĩ X-quang đó – tuy nhiên lần này không có ảnh chân dung của bệnh nhân.

(Ở đây, các bác sĩ thường đọc quá nhiều hình ảnh mỗi ngày, họ cũng không hề biết những gì Turner đang nghiên cứu nên họ không hề nhận ra họ đã nhìn thấy đúng những hình chụp này trước đó.)

Kết quả thật đáng ngạc nhiên! Turner phát hiện ra rằng "80% các phát hiện ngẫu nhiên đã không được báo cáo khi ảnh chân dung của bệnh nhân bị bỏ ra khỏi tập tin". Mặc dù các bác sĩ đã nhìn vào chính xác những hình chụp mà họ đã xem xét kỹ lưỡng 90 ngày trước, lần này họ đã ít tỉ mỉ và ít chính xác hơn nhiều. "Nghiên cứu của chúng tôi nhấn mạnh việc tiếp cận bệnh nhân như một con người chứ không phải là một ca bệnh vô danh", Turner nói với

trang tin tức Science Daily.

Các bác sĩ, giống như tất cả chúng ta, đều đang ở trong ngành kinh doanh có tác động đến người khác. Nhưng để cho họ làm tốt công việc của mình, chuyển đổi những người từ đau ốm và bị thương sang khỏe mạnh và hạnh phúc, thì các bác sĩ phải biến nó thành việc cá nhân của mình. Thay vì nhìn các bệnh nhân như những túi vải thô đựng các triệu chứng, hãy nhìn họ như những con người chính thức. Việc đó giúp các bác sĩ trong công việc và giúp cả bệnh nhân trong điều trị. Điều đó không có nghĩa rằng các bác sĩ và y tá nên từ bỏ các bản liệt kê các mục cần kiểm tra và các thủ tục. Nhưng nó chỉ ra rằng nếu phụ thuộc hoàn toàn vào các quy trình và thuật toán, những thứ che khuất phần con người ở mặt bên kia của giao dịch, thì giống như một sai sót trong chẩn đoán lâm sàng. Như nghiên cứu của Turner chỉ ra, việc kết hợp tính cá nhân với tính chuyên nghiệp có thể làm tăng hiệu suất và nâng cao chất lượng chăm sóc bệnh nhân. Và nhờ công trình của ông, ngày nay các bức ảnh đã được thêm vào mẫu xét nghiệm phết cổ tử cung, xét nghiệm máu và các chẩn đoán khác.

Và cái gì đúng cho các bác sĩ thì cũng đúng cho tất cả những người còn lại trong chúng ta. Theo định nghĩa, mọi hoàn cảnh mà trong đó chúng ta cố tác động đến người khác thì đều liên quan đến một con người. Tuy nhiên, dưới danh nghĩa của sự chuyên nghiệp, chúng ta thường bỏ qua yếu tố con người và chấp nhận một lập trường khó hiểu và xa lạ. Thay vào đó, chúng ta nên hiệu chỉnh lại cách tiếp cận của mình để nó cụ thể và mang tính cá nhân, và không phải vì những lý do đa cảm mà vì những lý do lý trí. Vấn đề chung về an toàn giao thông ở Kenya thì khó hiểu và xa lạ. Trang bị thông tin cho các cá nhân hành khách để họ gây ảnh hưởng lên tài xế chiếc matatu trong lúc anh ta đang chở chính họ thì cụ thể và mang tính cá nhân. Đọc hình chụp CT một mình trong phòng thì khó hiểu và xa lạ. Đọc hình chụp CT khi có ảnh của bệnh nhân đang nhìn bạn khiến việc đó trở nên cụ thể và mang tính cá nhân. Trong cả hai hình thức bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại, chúng ta làm tốt hơn khi chúng ta tiến xa hơn trong việc giải quyết một câu đố để phục vụ một người.

Nhưng giá trị của việc biến công việc đó thành việc cá nhân cũng có hai mặt đối nghịch (nhưng không nhất thiết là tốt-xấu). Một là nhận biết người mà bạn đang cố phục vụ, giống như nhớ lại con người của cá nhân đằng sau hình chụp CT. Hai là đặt bản thân mình vào sau bất cứ thứ gì mà bạn đang cố bán. Tôi đã nhìn thấy mặt trái này trong thực tế, không phải trong các trang của một tạp chí khoa học xã hội hoặc trong hành lang của một phòng chụp

X-quang mà trên các bức tường của một quán pizza ở Washington, D.C.

Một buổi tối thứ Bảy năm ngoái, vợ tôi cùng hai đứa con quyết định thử một nhà hàng mới, Il Canale, một nhà hàng Ý không đắt do một số bạn bè người Ý giới thiệu. Chúng tôi phải đợi vài phút trước khi được ngồi. Và vì tôi bị nhiễm thói đi đi lại lại thâm căn cố đế, tôi đã làm một vài vòng trong hành lang nhỏ phía trước. Nhưng tôi tạm dừng khi nhìn thấy một tấm bảng đóng khung với bức hình của ông chủ nhà hàng, Giuseppe Farruggio.

Farruggio từ Sicily đến Hoa Kỳ khi ông 17 tuổi, và dĩ nhiên là làm nghề buôn bán. Ông bán món đồ nguội khai vị tươi của Ý, mì nghêu và bánh pizza Neapolitan được chứng nhận cho các gia đình. Nhưng với biển hiệu này, ông đã chuyển việc bán hàng của mình từ xa lạ và khó hiểu thành cụ thể và mang tính cá nhân – Washington D.C. không thiếu các nhà hàng bán pizza và mì Ý. Và ông đã làm việc đó theo một cách đặc biệt táo bạo. Đối với Farruggio, phục vụ không phải là giao một chiếc pizza gối trong vòng 29 phút. Đối với ông, phục vụ thật sự là phải có mặt để tiếp bất cứ cuộc gọi nào của khách hàng.

Tôi cần bạn giúp!

Nếu bạn có một trải nghiệm không được tuyệt vời tại Il Canale, vui lòng gọi vào điện thoại di động của tôi: 703-624-2111.

Vài tuần sau khi tôi nói chuyện với ông về những phản hồi mà ông nhận được, Farruggio nói rằng trong suốt 18 tháng ông treo bảng đó lên, ông chỉ nhận được vỏn vẹn tám cú điện thoại. Sáu cuộc từ những người gọi đến là để khen ngợi, hoặc có lẽ chỉ để kiểm tra xem lời hứa của ông có thật không. Hai cuộc là do khách hàng gọi đến phàn nàn và Farruggio đã cải thiện dịch vụ của mình. Nhưng tầm quan trọng của những gì ông đang làm không phải là những cú điện thoại ông nhận được từ khách hàng. Mà đó là những gì ông nói với họ: luôn có một người đằng sau chiếc bánh pizza và người đó quan tâm đến việc liệu khách hàng của mình có hài lòng không. Chỉ cần đặt một bức ảnh chân dung kế bên hình chụp CT đã thay đổi cách làm việc của các bác sĩ X-quang, đặt gương mặt tươi cười của ông chủ nhà hàng cùng với số điện thoại trên quầy tính tiền đã thay đổi cách khách hàng cảm nhận về nhà hàng của Farruggio. Nhiều người trong số chúng ta muốn nói rằng: "Tôi đáng tin" hay "Tôi quan tâm". Nhưng chỉ một số ít trong chúng ta cam kết phục vụ khách hàng sâu sắc đến nỗi sẵn lòng nói "hãy gọi vào điện thoại di động của tôi".

Phong cách biến công việc trở thành việc cá nhân của Farruggio là đặc điểm của nhiều người bán hàng thành công nhất. Brett Bohl, người điều hành Scrubadoo.com chuyên bán bàn chải y khoa, đã gửi tin nhắn viết tay đến từng khách hàng chọn mua một trong những sản phẩm của ông. Tammy Darvish, người bán xe hơi chúng ta gặp ở Chương 3, cung cấp địa chỉ email của cô cho tất cả các khách hàng và bảo họ: "Nếu bạn có bất cứ câu hỏi hay băn khoăn nào, hãy gọi cho chính tôi". Họ gọi. Và khi cô trả lời, họ biết cô có mặt ở đó để phục vụ.

Làm việc có mục đích

Các bệnh viện ở Hoa Kỳ không nguy hiểm như matatu ở Kenya, nhưng chúng cũng không an toàn như bạn nghĩ đâu. Mỗi năm, khoảng 1/20 số bệnh nhân nhập viện vì bị nhiễm trùng trong một bệnh viện ở Mỹ và con số thiệt hại gây choáng: 99.000 cái chết hằng năm và chi phí một năm là trên 40 tỷ đô-la. Cách tiết kiệm chi phí nhất để ngăn ngừa các bệnh nhiễm trùng này là cho các bác sĩ, y tá và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác thường xuyên rửa tay. Nhưng tần số của việc rửa tay trong bệnh viện Hoa Kỳ thì thấp một cách đáng kinh ngạc. Và nhiều nỗ lực được thực hiện để nhiều người chà rửa tay thường xuyên hơn đã không hiệu quả theo cách thật đáng buồn!

Adam Grant, Giáo sư trường Wharton – tác giả của nghiên cứu về sự cân bằng giữa tính hướng nội và hướng ngoại mà tôi đã thảo

luận trong Chương 4, đã quyết định xem xét xem liệu ông có thể tìm ra cách tốt hơn để tác động đến những người làm việc trong các bệnh viện đó để họ thay đổi hành vi không. Trong nghiên cứu ông thực hiện cùng với David Hofmann của trường Đại học Bắc Carolina, Grant thử áp dụng ba cách tiếp cận khác nhau đến thử thách này. Hai nhà nghiên cứu đến một bệnh viện ở Mỹ và xin phép treo các bảng hiệu kế bên 66 hộp đựng gel sát trùng tay và xà phòng của bệnh viện trong hai tuần.

1/3 các bảng hiệu này kêu gọi tính tư lợi của các chuyên gia chăm sóc sức khỏe:

VỆ SINH BÀN TAY NGĂN BẠN NHIỄM BỆNH

1/3 khác nhấn mạnh hậu quả đến các bệnh nhân, cũng là mục đích của công việc tại bệnh viện:

VỆ SINH BÀN TAY NGĂN BỆNH NHÂN NHIỄM BỆNH

1/3 các bảng hiệu cuối cùng bao gồm một khẩu hiệu gắt gỏng và ra lệnh:

LẤY GEL, RỬA SẠCH

Các nhà nghiên cứu cân các bịch xà phòng và gel vào đầu mỗi hai tuần và cân lại vào cuối mỗi hai tuần để xem có bao nhiêu người thật sự sử dụng. Và khi họ lập bảng kê kết quả, họ phát hiện ra rằng bảng hiệu hiệu quả nhất vượt xa hai bảng hiệu kia là cái thứ hai. “Số lượng sản phẩm vệ sinh bàn tay được lấy từ các hộp chứa với bảng hiệu chỉ ra hậu quả cho bệnh nhân vượt xa số lượng được lấy từ những chiếc hộp với bảng hiệu chỉ ra hậu quả đối với cá nhân hay bảng hiệu mang tính đối chứng”, Grant và Hofmann viết.

Bị hấp dẫn bởi các kết quả này, các nhà nghiên cứu quyết định thử nghiệm sự chắc chắn của phát hiện này chín tháng sau đó tại các khoa khác nhau trong cùng một bệnh viện. Lần này, họ chỉ sử dụng hai bảng hiệu – phiên bản chỉ ra hậu quả với cá nhân (VỆ SINH BÀN TAY NGĂN BẠN NHIỄM BỆNH) và hậu quả cho bệnh nhân (VỆ SINH BÀN TAY NGĂN BỆNH NHÂN NHIỄM BỆNH). Và thay vì cân các bịch xà phòng và gel vệ sinh, họ tuyển nhân viên bệnh viện làm người theo dõi việc rửa tay giúp họ. Những người này không hề biết về bản chất của cuộc nghiên cứu và trong hai tuần, họ đã ghi nhận lại khi nào các bác sĩ, y tá và nhân viên chăm sóc sức khỏe khác đối mặt với “cơ hội vệ sinh bàn tay” và liệu những nhân viên này có thật sự vệ sinh bàn tay của họ khi có cơ

hội không. Một lần nữa, bảng hiệu chỉ hậu quả đối với cá nhân không có ảnh hưởng gì. Nhưng bảng hiệu thu hút sự chú ý của mọi người đến mục đích công việc đã đẩy tần suất việc rửa tay tăng 10% trên tổng thể và tăng mạnh đối với các bác sĩ.

Chỉ những bảng hiệu thông minh thôi sẽ không loại trừ được các chứng nhiễm trùng mắc phải ở bệnh viện. Như bác sĩ phẫu thuật Atul Gawande đã quan sát, các bản liệt kê những mục cần kiểm tra và các quy trình khác có thể có hiệu quả cao trong trận chiến này. Nhưng Grant và Hofmann tiết lộ điều quan trọng không kém: "Những phát hiện của chúng tôi cho thấy các thông điệp về sức khỏe và an toàn không nên tập trung vào bản thân mỗi người mà nên nhắm vào các nhóm đối tượng được coi là dễ bị tổn thương nhất".

Đề cao điểm nổi bật của mục đích là một trong những phương pháp mạnh nhất và cũng dễ bị bỏ qua nhất khi tác động đến người khác. Trong khi chúng ta thường cho rằng con người được thúc đẩy chủ yếu bởi lợi ích cá nhân, một chồng các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có những việc tất cả chúng ta cũng làm vì cái mà các nhà khoa học xã hội gọi là "ủng hộ xã hội" hoặc vì các lý do để "vượt qua bản thân". Điều đó có nghĩa là không chỉ chúng ta nên tự mình phục vụ, mà chúng ta còn phải khai thác mong muốn bẩm sinh là làm công việc phục vụ người khác. Làm việc với tư cách cá nhân sẽ hiệu quả hơn khi chúng ta làm việc đó một cách có mục đích.

Hãy xem ví dụ từ một cuộc nghiên cứu, một nhóm các học giả người Anh và New Zealand vừa thực hiện: một cặp thí nghiệm khéo léo trong một bối cảnh bán hàng phi thương mại khác. Họ chỉ định ngẫu nhiên những người tham dự vào ba nhóm. Một nhóm đọc thông tin về việc tại sao đi xe chung thì tốt cho môi trường (các nhà nghiên cứu đặt tên cho những người này là nhóm "vượt qua bản thân"). Một nhóm đọc về việc tại sao đi xe chung thì tiết kiệm tiền (đây là nhóm "lợi ích cá nhân"). Nhóm thứ ba, nhóm đối chứng, đọc thông tin chung chung về du lịch bằng xe. Sau đó những người tham dự điền vào một vài bảng câu hỏi không liên quan để lấp đầy thời gian còn lại. Khi đã xong, họ được giải tán và được bảo phải vứt bỏ bất kỳ tờ giấy nào họ còn giữ. Và họ có hai lựa chọn để làm thế: một thùng rác được đánh dấu rõ ràng là dành cho rác thường và một thùng rác được đánh dấu rõ ràng là dành cho rác tái chế. Khoảng ½ số người trong nhóm thứ hai và nhóm thứ ba – nhóm "lợi ích cá nhân" và nhóm đối chứng – chọn tái chế giấy của họ. Nhưng gần 90% nhóm "vượt qua bản thân" chọn tái chế. Mục đích thảo luận chỉ đơn thuần về một lĩnh

vực (đi xe chung) đã tác động đến mọi người và khiến họ cư xử khác đi trong lĩnh vực thứ hai (tái chế).

Còn gì nữa, nghiên cứu của Grant đã cho thấy rằng mục đích là một yếu tố nâng cao hiệu quả công việc, không chỉ trong những nỗ lực như việc thúc đẩy rửa tay và tái chế mà còn trong cả lĩnh vực bán hàng truyền thống. Năm 2008, ông thực hiện một nghiên cứu đáng chú ý tại một trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại tại một trường đại học lớn ở Mỹ. Mỗi đêm, các nhân viên gọi điện cho các cựu sinh viên để quyên tiền cho trường. Theo thói quen của các nhà tâm lý học xã hội, Grant ngẫu nhiên tổ chức các nhân viên gây quỹ thành ba nhóm. Sau đó, ông sắp xếp điều kiện làm việc của họ giống hệt nhau – ngoại trừ năm phút đầu trước khi bắt đầu ca của họ.

Trong hai đêm liên tiếp, một nhóm đọc các câu chuyện từ những người trước đây làm việc tại trung tâm, kể lại rằng công việc đã dạy cho họ những kỹ năng bán hàng hữu ích (có lẽ là hòa hợp, hăng hái và rõ ràng) – đó là "nhóm lợi ích cá nhân". Một nhóm khác – "nhóm mục đích" – đọc các câu chuyện từ những cựu sinh viên nhận được học bổng từ quỹ, những người mà các nhân viên trung tâm quyên góp được biết là các học bổng đó đã giúp họ như thế nào. Nhóm thứ ba là nhóm đối chứng, họ đọc các câu chuyện chẳng liên quan gì đến lợi ích cá nhân hay mục đích. Sau bài tập đọc này, các nhân viên nhấc điện thoại làm việc. Họ được khuyến cáo không được đề cập đến những câu chuyện họ mới vừa đọc với những người mà họ đang cố gắng thuyết phục để quyên góp tiền.

Vài tuần sau, Grant nhìn vào doanh thu của họ. Nhóm "lợi ích cá nhân" và nhóm đối chứng kiếm được gần như cùng số lượng cam kết đóng góp và quyên được gần bằng số tiền họ đã đạt được trong thời gian trước khi làm bài tập đọc các câu chuyện. Nhưng những người trong nhóm mục đích thì dường như đã đá phải hệ thống tăng tốc. Họ tăng hơn gấp đôi "số lượng các cam kết hàng tuần mà họ kiếm được và số lượng tiền đóng góp hàng tuần mà họ quyên được trước đây".

Những người đào tạo bán hàng, hãy ghi chú. Bài tập đọc năm phút này tăng gấp đôi sản lượng. Những câu chuyện làm công việc trở nên mang tính cá nhân, nội dung của chúng mang lại mục đích cho công việc. Đây là ý nghĩa thật sự của từ "phục vụ": nâng cao đời sống của người khác và sau đó là cải thiện thế giới. Đó là mạch máu của dịch vụ và là bí mật cuối cùng trong việc tác động đến người khác.

Năm 1970, một cựu quản lý bậc trung 60 tuổi của AT&T tên là Robert Greenleaf đã viết một bài luận và bài luận đó đã phát động cả một phong trào. Ông đặt tên cho bài luận là "Làm tôi tớ như nhà lãnh đạo" (tức Servant as Leader). Trong vài chục trang viết nghiêm túc, ông đã quay ngược triết lý trị vì của kinh doanh và lãnh đạo chính trị. Ông lập luận rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất không phải là anh hùng, chỉ huy chịu trách nhiệm mà thay vào đó là những người kín đáo hơn, khiêm tốn hơn với mục đích sống phục vụ những người về danh nghĩa là thấp hơn họ. Greenleaf gọi khái niệm của mình là "lãnh đạo phục vụ" và giải thích rằng thứ tự của hai từ này nắm giữ chìa khóa ý nghĩa của khái niệm ấy. "Lãnh đạo phục vụ trước tiên là người phục vụ", ông viết. "Trở thành một lãnh đạo phục vụ bắt đầu với cảm giác tự nhiên của một người muốn phục vụ, và người này phục vụ trước. Rồi lựa chọn có ý thức sẽ đưa người đó đến chỗ khao khát lãnh đạo".

Ý tưởng các nhà lãnh đạo làm cho mình phụ thuộc vào những kẻ hạ cấp và đảo ngược kim tự tháp truyền thống đã khiến nhiều người khó chịu. Nhưng số người hứng thú với triết lý của Greenleaf lại nhiều hơn. Những người chấp nhận nó đã học để "không gây hại", để trả lời "cho bất kỳ vấn đề nào bằng cách nghe đầu tiên", và để "chấp nhận và đồng cảm" chứ không phải là từ chối. Theo thời gian, các công ty khác nhau như Starbucks, TD Industries, Southwest Airlines và Brooks Brothers đã đưa ý tưởng của Greenleaf vào các hoạt động quản lý của họ. Các trường kinh doanh thêm Greenleaf vào danh sách các tác giả có tài liệu và giáo trình cần đọc của họ. Các tổ chức phi chính phủ và các viện tôn giáo giới thiệu các nguyên tắc này với thành viên của họ.

Điều giúp cho lãnh đạo phục vụ có ảnh hưởng không chỉ đơn thuần là vì nhiều người trong số những người đã thử nghiệm thấy nó có hiệu quả. Đó cũng là cách tiếp cận biểu lộ niềm tin tiềm ẩn của họ về những người khác và nguyện vọng sâu xa hơn cho chính mình. Cách lãnh đạo của Greenleaf sẽ gặp nhiều khó khăn hơn, nhưng nó cũng có tác dụng gây biến đổi lớn hơn. Như ông đã viết: "Cách kiểm tra tốt nhất và cũng khó giám sát nhất là đây: Liệu những người được phục vụ có phát triển thành những cá nhân hoàn thiện? Liệu họ, trong khi được phục vụ, trở nên khỏe mạnh hơn, khôn ngoan hơn, tự do hơn, tự chủ hơn, đúng với bản chất mình hơn, có trở thành người phục vụ không?".

Đã đến thời điểm chín muồi cho phiên bản bán hàng có áp dụng triết lý của Greenleaf. Hãy gọi nó là bán hàng phục vụ. Bắt đầu với ý tưởng rằng những người tác động đến người khác thì không

phải là kẻ lôi kéo mà là người phục vụ. Họ phục vụ trước và bán sau. Và cách kiểm tra tốt nhất và khó giám sát nhất – theo kiểu của Greenleaf – là đây: *Nếu người mà bạn đang bán hàng cho đồng ý mua, liệu cuộc sống của anh ấy hay cô ấy có được cải thiện không? Khi các tương tác của bạn kết thúc, liệu thế giới có trở thành nơi tốt đẹp hơn lúc mà bạn bắt đầu không?*

Bán hàng phục vụ là điều cốt lõi của việc tác động đến người khác ngày nay. Nhưng theo một nghĩa nào đó, nó đã luôn luôn hiện hữu bên trong những người dành cho việc bán hàng sự tôn trọng thích hợp. Ví dụ, Alfred Fuller, người mà công ty của ông đã cho Norman Hall một nghề nghiệp bấp bênh, đã nói rằng tại một thời điểm quan trọng trong sự nghiệp của mình, ông đã nhận ra rằng công việc của ông tốt hơn – theo mọi nghĩa trên đời – khi ông phục vụ trước và bán sau. Ông bắt đầu suy nghĩ về mình như một nhà cải cách dân sự, một ân nhân cho các gia đình và "một cuộc thập tự chinh chống lại các căn bếp mất vệ sinh và những ngôi nhà không được làm sạch một cách thỏa đáng". Điều đó thật ngốc nghếch, ông thừa nhận. "Nhưng một người bán hàng thành công phải cảm thấy có một cam kết nào đó, rằng sản phẩm của mình cung cấp cho nhân loại nhiều lợi ích vị tha bằng với số tiền nó mang lại cho người bán. Một người bán hàng hiệu quả không phải là một 'người vụ lợi, người chỉ vì lợi nhuận'", ông nói. "Người bán hàng thật sự là một người duy tâm và là một nghệ sĩ".

Và vì thế, người bán hàng (hay người chào hàng) cũng là một con người thực thụ. Một trong số những điều phân biệt loài người với các loài khác là sự kết hợp của chủ nghĩa lý tưởng và nghệ thuật của chúng ta – chúng ta vừa mong muốn cải thiện thế giới vừa cung cấp cho thế giới điều mà nó không biết rằng nó còn thiếu. Tác động đến người khác không yêu cầu chúng ta bỏ mặc những khía cạnh cao quý hơn trong tự nhiên. Ngày nay tác động đến người khác đòi hỏi chúng ta nắm lấy những khía cạnh ấy. Nó bắt đầu và kết thúc bằng cách ghi nhớ rằng bán hàng là một nhân tính.

THÙNG HÀNG MẪU

Phục vụ

Chuyển từ "bán hàng tăng thêm" sang "phục vụ tăng thêm"

Một trong những từ đáng ghét nhất trong kho từ vựng của bán hàng là "bán hàng tăng thêm". Bạn đi đến cửa hàng thể thao để

mua giày chạy bộ cơ bản và người bán hàng cố gắng để khiến bạn mua đôi đắt nhất trên kệ. Bạn mua một máy ảnh và anh chàng đứng sau quầy ép bạn mua một bộ không tốt, phụ kiện mà bạn không muốn và một chế độ bảo hành kéo dài mà bạn không cần. Một lần, khi đặt hàng trên mạng, trước khi tôi có thể thoát ra, trang web đã ném cho tôi khoảng nửa tá tiện ích mà tôi không quan tâm và khi tôi nhìn vào địa chỉ trang web, nó là http://www.nameofthecompany.com/upsell. Sau đó tôi thoát khỏi giao dịch và không bao giờ mua bất cứ thứ gì từ trang đó nữa.

Thật đáng buồn là nhiều chương trình đào tạo bán hàng theo nghĩa truyền thống vẫn dạy mọi người bán hàng tăng thêm. Nhưng nếu khôn ngoan hơn, họ đã gạt bỏ cả khái niệm lẫn ngôn từ và thay thế nó bằng một lựa chọn khác thân thiện hơn nhiều, và có hiệu quả rõ ràng hơn.

Phục vụ tăng thêm

Phục vụ tăng thêm có nghĩa là làm cho người khác nhiều hơn, vượt quá sự mong đợi của anh ta hay ý định ban đầu của bạn, thực hiện thêm các bước để biến đổi một tương tác tầm thường thành một kinh nghiệm đáng nhớ. Dịch chuyển đơn giản này – từ bán hàng tăng thêm thành phục vụ tăng thêm – có lợi thế hiển nhiên vì đó là một điều đúng đắn cần làm. Và nó cũng mang lại những lợi thế tiềm ẩn khi làm việc cực kỳ hiệu quả.

Bất cứ lúc nào bạn bị cám dỗ phải bán hàng tăng thêm cho một ai khác, hãy ngưng lại và thay vào đó là phục vụ tăng thêm. Đừng cố tăng thêm những gì họ có thể làm cho bạn. Hãy nâng cao những gì bạn có thể làm cho họ.

Nghĩ lại về hoa hồng bán hàng

Ngay cả sau khi đọc xong cuốn sách này, có thể bạn vẫn tin rằng những người bán hàng truyền thống không giống những người còn lại trong chúng ta. Bạn và tôi có một sự kết hợp của các động cơ, phần nhiều là cao thượng, nhưng những người bán thiết bị gia dụng hoặc các hệ thống an ninh cho nhà ở thì không. Họ khác. Họ thì hoạt động nhờ đồng xu, và đó là một tính từ mà tôi nghe rất nhiều. (Nhét một đồng 25 xu vào rãnh trên người họ và họ sẽ khiêu vũ một chút. Khi hết thời gian, bỏ thêm một đồng xu khác nếu không thì họ sẽ dừng lại). Đó là lý do tại sao chúng ta thường phụ thuộc vào hoa hồng bán hàng để khuyến khích và đền bù cho mọi người trong lĩnh vực bán hàng truyền thống. Đó là cách tốt nhất – và có lẽ là duy nhất – để tác động đến họ.

Nhưng điều gì xảy ra nếu chúng ta sai? Nếu chúng ta trả một khoản hoa hồng rộng rãi chỉ vì chúng ta đã luôn trả hoa hồng? Nếu thông lệ đó trở thành chính thống một cách chắc chắn đến nỗi nó không còn là một quyết định dựa trên thực tế? Và nếu nó thực sự ngăn cản khả năng phục vụ?

Đó là điều mà Microchip Technology, một công ty chế biến chất bán dẫn có giá trị 6,5 tỷ đô-la của Mỹ nghi ngờ. Công ty này từng trả cho lực lượng bán hàng của mình theo tiêu chuẩn của ngành – lương cơ bản 60%, hoa hồng 40%. Nhưng 13 năm trước đây, Microchip đã bãi bỏ chương trình đó và thay thế bằng một gói gồm 90% lương cơ bản và 10% lương thay đổi theo sự phát triển của công ty. Điều gì xảy ra? Tổng doanh thu bán hàng tăng lên, còn chi phí bán hàng vẫn như cũ. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc giảm mạnh. Và từ đó Microchip, một công ty thuộc một trong những ngành công nghiệp cạnh tranh tàn nhẫn nhất, đã làm tăng lợi nhuận của mình theo hàng quý.

Từ những công ty đa quốc gia khổng lồ như GlaxoSmithKline đến các công ty bảo hiểm nhỏ ở Oregon đến những doanh nghiệp phần mềm mới thành lập ở Cambridge, Anh, nhiều công ty đang đặt dấu hỏi về thông lệ được ban hành lâu đời này, và thực hiện các chiến lược mới và nhìn thấy những kết quả tuyệt vời. Họ phát hiện ra việc trả lương cho lực lượng bán hàng theo những cách khác thì có nhiều ưu điểm. Phát hiện đó loại trừ vấn đề nhân viên sẽ mạo hiểm với hệ thống để trục lợi cho mình. Thay vào đó nó thúc đẩy sự hợp tác. (Nếu tôi chỉ được trả cho những gì tôi bán, tại sao tôi phải giúp ông?). Nó tiết kiệm thời gian và gánh nặng giải quyết các tranh chấp vô tận về lương bổng cho các nhà quản lý. Trên hết thảy, nó có thể làm cho nhân viên bán hàng trở thành đại lý của khách hàng chứ không phải là kẻ thù của họ, nó giúp loại bỏ một rào cản để nhân viên bán hàng phục vụ khách hàng kỹ lưỡng và đích thực.

Tất cả các công ty có nên từ bỏ hoa hồng bán hàng không? Không. Nhưng việc thách thức tính chính thống của hoa hồng có thể là một động tác lành mạnh. Như Phó Chủ tịch bán hàng của Microchip nói với tôi: "Nhân viên bán hàng không khác gì với kỹ sư, kiến trúc sư, hay kế toán. Những nhân viên bán hàng thật sự tốt muốn giải quyết vấn đề và phục vụ khách hàng. Họ muốn là một phần của cái gì đó lớn hơn bản thân họ".

Xác định lại khái niệm ai làm ơn cho ai

Seth Godin, một chuyên gia tiếp thị và một trong những người

sáng tạo nhất mà tôi biết, có một cách tuyệt vời để giải thích cách chúng ta phân loại bán hàng theo nghĩa truyền thống và bán hàng phi thương mại. Ông cho biết ông và các cộng sự của mình chia họ thành ba nhóm.

Chúng tôi nghĩ: "Tớ đang làm ơn cho cậu đấy, anh bạn" hoặc "Này, gã này đang làm ơn cho tớ" hoặc "Đây là một giao dịch không có ơn nghĩa".

Vấn đề xảy ra "khi một bên trong giao dịch nghĩ anh đang làm ơn cho gã kia... nhưng ngược lại gã kia lại không hành xử với cùng cách suy nghĩ đó", Godin nói.

Biện pháp khắc phục cho điều này khá đơn giản và đó là cách chúng ta có thể sử dụng trong khi nỗ lực tác động lên người khác: "Tại sao không hành động như thể gã kia đang làm ơn cho mình?".

Cách tiếp cận này có sự kết nối với phẩm chất hòa hợp, đặc biệt khi chúng ta đã phát hiện rằng khi hạ thấp thân thế của mình xuống bạn sẽ có thể giúp gia tăng năng lực nắm bắt quan điểm của người khác của bản thân. Và điều này chứng minh rằng giống như với lãnh đạo phục vụ, cách khôn ngoan và đạo đức nhất để tác động lên những người khác là tiến hành với sự khiêm nhường và lòng biết ơn.

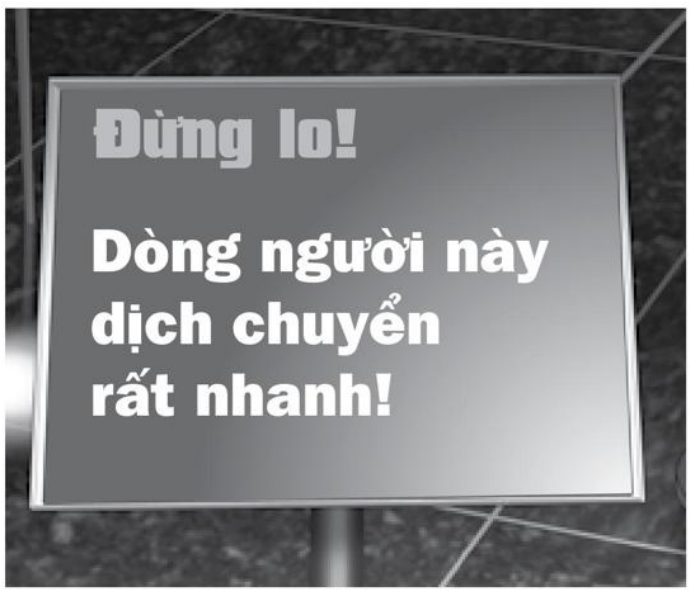
Hãy thử "nhóm biển báo mang trí tuệ cảm xúc"

Chắc bạn để ý thấy rằng rất nhiều ví dụ trong chương này có liên quan đến các biển báo, từ những chiếc matatu của Kenya đến quán pizza Il Canale. Biển báo là một phần không thể thiếu trong môi trường trực quan của chúng ta nhưng chúng ta thường không sử dụng chúng với vừa đủ sự tinh tế.

Có một cách để làm tốt hơn mà tôi gọi là "các biển báo mang trí tuệ cảm xúc". Đa số các biển báo có hai chức năng điển hình: Chúng cung cấp thông tin để giúp mọi người tìm đường hoặc chúng thông báo các quy tắc. Nhưng nhóm biển báo mang trí tuệ cảm xúc còn sâu sắc hơn.

Chúng đạt được cùng kết quả như vậy bằng cách trưng dụng các nguyên tắc "biến việc đó thành việc cá nhân" và "làm việc đó có mục đích". Chúng cố tác động đến người khác bằng cách bày tỏ sự đồng cảm với người xem biển báo (đó là phần cá nhân) hoặc bằng cách kích hoạt sự đồng cảm ở người đó vì vậy cô sẽ hiểu được lý do đằng sau quy tắc được đưa ra (đó là phần có mục đích).

Đây là một ví dụ về loại đầu tiên. Một vài năm trước, tôi cùng gia đình mình đến thăm một viện bảo tàng ở thành phố New York. Chẳng mấy chốc sau khi chúng tôi đến nơi, một số thành viên của các gia đình nhỏ hơn cảm thấy đói, buộc chúng tôi phải dành một phần trong khoảng thời gian hạn chế của mình lang thang trong một quán cà phê tìm bánh chứ không phải dạo trong bảo tàng để ngắm các bức tranh. Khi chúng tôi đến quán ăn, dòng người đợi mua thức ăn vòng quanh một góc như một con trăn. Tôi nhăn nhó, nghĩ rằng chúng tôi sẽ phải ở đó suốt đời. Nhưng vài giây sau khi hết nhăn nhó, tôi nhìn thấy biển hiệu này:



Lượng cortisol trong người tôi tụt xuống. Dòng người hóa ra không phải đợi lâu như tôi sợ. Và tôi đã ở trong một tâm trạng tốt hơn trong cuộc chờ đợi ngắn ngủi ấy. Bằng cách cảm thông với những người cũng đang chờ đợi trong hàng – biến nó thành việc cá nhân – biển báo đã thay đổi hoàn toàn cảm giác về trải nghiệm ở đó.

Về ví dụ cho loại thứ hai, biển báo mang trí tuệ cảm xúc, tôi chỉ đơn giản đến thăm một khu phố láng giềng gần khu của tôi ở Washington, D.C. Tọa lạc ở một góc phố bận rộn là một nhà thờ nhỏ trên một bãi cỏ rất lớn. Nhiều người trong khu vực dắt chó đi dạo. Và sự kết hợp của rất nhiều con chó và một bãi cỏ khổng lồ có thể dẫn đến một vấn đề hiển nhiên (và bốc mùi). Để tránh sự cố đó, nghĩa là để khiến những người dắt chó đi dạo thay đổi hành vi, nhà thờ hẳn đã có thể đặt một biển báo chỉ đơn thuần thông báo

các quy tắc của mình. Chẳng hạn, một biển báo như thế này mà tôi đã sửa lại từ nguyên bản:

Tuy nhiên, nhà thờ đã sử dụng một cách tiếp cận khác và đặt một biển báo khác như sau:

Bằng cách nhắc nhở mọi người về lý do tại sao lại có quy tắc đó và cố khơi gợi sự đồng cảm từ những người dắt chó đi dạo – biến việc đó thành việc có mục đích – những người lập ra biển báo đã gia

tăng khả năng mọi người sẽ hành xử như biển báo chỉ dẫn.

Bây giờ là nhiệm vụ của bạn: Hãy nhìn lại một trong số những biển báo bạn đang sử dụng hoặc thấy ở nơi làm việc hay trong cộng đồng của bạn và viết lại để nó mang tính trí tuệ cảm xúc hơn. Bằng cách khiến cho nó trở thành việc cá nhân, hay có mục đích, bạn sẽ làm việc đó tốt hơn.

Hãy cư xử với mọi người theo cách bạn cư xử với bà của mình

Yehonatan Turner, vị bác sĩ X-quang người Israel, người dẫn đầu cuộc nghiên cứu về hình ảnh, nói với Thời báo New York rằng cách đầu tiên anh dùng để xử lý tính vô cảm trong công việc của mình là tưởng tượng rằng mọi tấm hình anh nhìn vào là ảnh của bố mình.

Bạn có thể mượn sự hiểu biết sâu sắc của anh cùng với kỹ thuật đơn giản này để tác động đến những người khác. Trong tất cả các cuộc gặp gỡ, hãy tưởng tượng rằng người mà bạn đang làm việc cùng là bà của bạn. Đây là cách tối thượng để giúp cho việc đó trở thành việc cá nhân. Bạn sẽ hành xử như thế nào nếu người đang đi vào bãi đỗ xe của bạn không phải là một người xa lạ mà thay vào đó là bà của mình? Bạn sẽ thay đổi ra sao nếu nhân viên bạn sắp yêu cầu đảm nhận một nhiệm vụ khó chịu không phải là một nhân viên mới mà lại là người phụ nữ đã sinh ra bố hoặc mẹ của bạn? Bạn sẽ chân thành và đạo đức như thế nào nếu người bạn đang trao đổi thư từ qua email không phải là một cộng sự chỉ làm việc chung một lần mà là người phụ nữ chu đáo vẫn gửi cho bạn thiệp sinh nhật với một đồng 5 đô-la giấu bên trong?

Bằng cách loại bỏ chiếc mặt nạ nặc danh và thay thế nó bằng hình thức kết nối cá nhân này, bạn có nhiều khả năng để thực sự phục vụ, và sau một chặng đường dài kết nối ấy sẽ đem lại lợi ích cho tất cả mọi người.

Và nếu bạn nghi ngờ, hãy thử cư xử với mọi người như cách bạn cư xử với bà của mình, kèm theo giả định là bà có đến 80.000 người theo dõi trên Twitter, hoặc chừng 2.000 bạn bè trên Facebook.

Luôn luôn hỏi và trả lời hai câu hỏi này

Cuối cùng, với mỗi cơ hội tác động đến ai đó mà bạn có – từ bán hàng truyền thống như thuyết phục một khách hàng tiềm năng mua một hệ thống máy vi tính, đến bán hàng phi thương mại như thuyết phục con gái bạn làm bài tập ở nhà – hãy chắc chắn rằng

bạn có thể trả lời hai câu hỏi cốt lõi của sự phục vụ đúng nghĩa.

1. Nếu người mà bạn đang chào hàng đồng ý mua, liệu cuộc sống của anh ấy hay cô ấy có được cải thiện không?

2. Khi tương tác của bạn hoàn tất, liệu thế giới có phải là nơi tốt đẹp hơn lúc bạn bắt đầu không?

Nếu câu trả lời cho một trong hai câu hỏi này là không, bạn đang làm sai một cái gì đó.

Lời cảm tạ

Bán hàng có thể là bản năng của con người. Chẳng có gì nhiều để viết một cuốn sách, ít nhất cũng không phải theo cách ì ạch và vất vả mà tôi đã làm.

Vì thế tôi rất biết ơn vì đã có nhiều người xung quanh tôi.

Rafe Sagalyn, người đại diện tốt nhất thế giới, đã nhận ra rất rõ ràng những tiềm năng của cuốn sách, trước cả tác giả của nó. Sự chỉ bảo và tình bạn của ông có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với tôi. Cũng xin cám ơn Lauren Clark đã chăm lo cho công việc với phía quốc tế.

Jake Morrissey ở Riverhead Books, như mọi khi, luôn thông minh và vững vàng – đặc biệt với những người không quá thông minh và dễ bối rối khủng khiếp như tôi. Tôi rất biết ơn Geoff Kloske về sự nhạy bén đáng kể trong biên tập của ông và tiềm lực xuất bản ông dành cho dự án này. Và xin gửi lời cám ơn to lớn đến bộ phận sản xuất của Riverhead cho những nỗ lực anh hùng của các bạn khi tôi khiến các bạn phải làm thêm giờ rất nhiều.

Các hỗ trợ lớn nhỏ của Elizabeth McCullough, từ việc đào xới những nghiên cứu rất ít người biết trong Thư viện trường Đại học Virginia đến phát hiện những lỗi chính tả mà ai nấy đều bỏ lỡ hay dạy cho tôi cách định dạng chú thích. Cindy Huggett, một trong những nhà đào tạo và phát triển tốt nhất của Mỹ, là bậc thầy trong việc giúp tôi tạo ra những thùng hàng mẫu hữu ích và ngăn nắp. Rob Ten Pas một lần nữa đã đóng góp nhiều hình minh họa đẹp.

Những đứa trẻ tuyệt vời của gia đình Pink – Sophia, Eliza và Saul – đã bình tĩnh chịu đựng việc bố của chúng lại đang viết một cuốn sách khác. (Than ôi, thuyết phục bọn trẻ về sự tuyệt vời của những kỳ nghỉ rồi rốt cuộc phải từ chối, rồi các bữa ăn vội vã và các trò chơi bóng chày bị bỏ lỡ rõ là một cuộc bán hàng thật khó khăn).

Nhưng người quan trọng nhất, trong việc này cũng như tất cả là Jessica Lerner. Jessica đã đọc từng chữ của cuốn sách. Nhiều lần. Đọc to thành tiếng. Nếu chưa đủ, cô cũng lắng nghe tôi đọc từng trang. Nhiều lần. Đọc to thành tiếng. Cô xem bản thảo, khuyến khích và phản biện. Cô đã làm mọi việc với sự kết hợp đáng kinh ngạc giữa trí tuệ và sự dịu dàng thường thấy của mình. Ngày ấy, tức hai mươi hai năm trước, tôi không hề biết đó là cuộc rao hàng thông minh nhất mà tôi từng thực hiện, khi tôi thuyết phục cô hẹn hò với tôi. Kể từ đó tôi đã được bán đi mãi mãi.